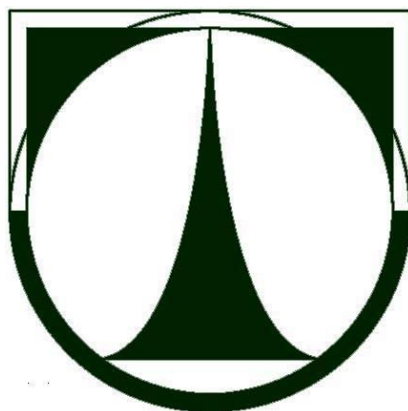


Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Petr Vosáhlo

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Zavádění CRM ve firmě ELMARCO s.r.o.

CRM implementation in the company ELMARCO s.r.o.

DP – EF – KMG-2011-68

Bc. Petr Vosáhlo

Vedoucí práce: Ing. Ivana Honzáková, Ph.D., Katedra marketingu
Konzultant: Zuzana Lendrová, Elmarco, s.r.o.

Počet stran: 81 Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 15. prosince 2010

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 5. 5. 2010

Petr Vosáhlo

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřená na řízení vztahů se zákazníky (CRM), které umožňuje pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků a podporuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. Na příkladě firmy Elmarco s.r.o., která CRM už úspěšně implementovala, vysvětluje správný postup pro realizaci CRM strategie. V průběhu realizace strategie se firma dopustila některých chyb, které jsou v této práci analyzovány. Má práce upozorňuje na to, že implementace CRM není jen implementací softwaru, ale jedná se o složitý proces, který se dotýká celé firmy. Podle některých údajů končí většina CRM projektů neúspěchem. Z tohoto důvodu jsem se zabýval příčinami selhání CRM projektů a jejich řešením. Ve své práci se zaměřuji na 8 nejzávažnějších problémů realizace CRM strategie a navrhuji jejich řešení. Jejím cílem je pomoci další společnostem, které se rozhodnou CRM implementovat.

Klíčová slova

CRM – řízení vztahů se zákazníky,

Implementace,

Marketingová kampaň,

Segmentace

.

Annotation

This graduation thesis is focused on customer relationship management (CRM) that is perceived as approach identification, acquisition and retention of customer utilising support of information technology. An example of the successful CRM implementation is a company Elmarco s.r.o. The company implemented successfully CRM. Implementing a CRM strategy is not an easy job for companies. Some companies face hurdles and even losses as a result of an uncoordinated effort and preparation. During implementation made Elmarco s.r.o. several mistakes that are analysed in the graduation thesis. Implementing a system is a major undertaking and it is not just software implementation, because software implementation is just the last step to Information System Optimization. The goal of the graduation thesis is to help other companies.

Key Words

CRM – customer relationship management,

Implementation,

Marketing campaign,

Segmentation

Poděkování

Chtěl bych poděkovat slečně Lendrové, CRM specialistce firmy Elmarco, s.r.o., která mi poskytla informace potřebné k vypracování této práce. Poděkování také patří vedoucímu práce Ing. Ivaně Honzákové za její cenné rady a připomínky, které mi pomohli při zpracování této práce.

Obsah

Seznam zkratek	9
Seznam tabulek	10
Seznam obrázků.....	11
Úvod	12
1. Charakteristika CRM	13
1.1 Srovnání dnešní moderní firmy a firmami před 20 lety.....	13
1.2 Hlavní prvky CRM	14
1.3 Přínos CRM	15
1.4 Náklady na zavedení CRM	21
1.5 Přehled dodavatelů.....	25
2. Popis společnosti	29
2.1 Představení společnosti.....	29
2.2 Divize Semi.....	30
2.3 Divize NANO	30
2.4 Historie firmy.....	34
2.5 Podniková kultura	36
3. Proces zavádění CRM ve firmě Elmarco s.r.o.	37
3.1 Příčiny implementace CRM.....	37
3.2 Rozhodnutí o realizaci CRM strategie	38
3.3 Výběr dodavatele	40
3.4 Implementace CRM	44
3.5 Prioritní oblasti	50
4. Implementace a využití.	51

4.1 Realizace CRM strategie	51
4.2 Nedostatky spojené s přijetím systému uživateli	52
4.3 Nadměrná očekávání managementu	56
4.4 Nekompatibilita CRM Leonardo s dosud užívanými programy	60
4.5 Duplicitní záznamy obchodních případů	64
4.6 Marketingové kampaně.....	70
4.7 Nedostatečná servisní podpora	74
4.8 Zabezpečení obchodních případů	76
4.9 Nedostatečná segmentace zákazníků	78
Závěr	83
Seznam použité literatury	84
Citace	84
Seznam příloh	87

Seznam zkratek

CDS	Credit default swap
CRM	Customer relationship management
ERP	Enterprise Resource Planning
IBM	International Business Machines Corporation
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information technology
NRPC	Netlogon Remote Protocol Specification
OP	Obchodní případ
PRM	Partner relationship management
PV	Photovoltaic
SRM	Supplier Relation Management
SW	Software
TUL	Technická univerzita v Liberci
ZOI	Zabezpečení obchodních informací

Seznam tabulek

Tabulka 1: Shrnutí předních CRM dodavatelů ve světě dle Gartner studie 2007.....	27
Tabulka 2: Shrnutí předních CRM dodavatelů a jejich ukončených projektů v roce 2007	27
Tabulka 3: Časový harmonogram implementace CRM ...	45
Tabulka 4: Seznam modulů ...	61

Seznam obrázků

Obrázek 1: Přínos CRM v práci se zákaznickými daty	16
Obrázek 2: Důvody k implementaci CRM strategie	28
Obrázek 3: Stroj Nanospider pro průmyslovou výrobu nanovláken	32

Úvod

CRM (Customer Relationship Management) je cílená a smysluplná komunikace se zákazníky. Usnadňuje kontakt, pomáhá získat a třídit informace a zejména zvýšit efektivitu péče o zákazníky. CRM je nástrojem pro maximální využití informací o zákaznících s cílem udržet si s nimi dlouhodobé ziskové vztahy, zvýšit jejich loajalitu, předvídat jejich chování a cíleně na ně působit. Stálé sledování požadavků zákazníka rozvíjí užší vztahy mezi ním a firmou. Kontinuální péče o zákazníky umožňuje podstatné zlepšení finančních ukazatelů, jako jsou obrat, náklady a ziskovost¹

V diplomové práci popisuji, jak se CRM zavádí v praxi, obtíže spojené s jeho implementací a nalezení jejich řešení. Jako příklad jsem vybral firmu ELMARCO s.r.o., ve které pracuji na oddělení strategického marketingu. Při své práci mám možnost vidět využívání systému ale i překážky spojené s jeho užitím. Při zavádění a implementaci systému musí firma řešit řadu problémů. Věřím, že se mi podaří je odhalit a navrhnout řešení. Jako konzultanta jsem si vybral Zuzanu Lendrovou, která je mou nadřízenou a ve firmě zastává funkci Specialista CRM.

¹ DRTINA, E. Co je CRM a k čemu slouží [online]. 2008 [cit. 2010-09-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.crms3start.cz/aboutcrm/default.asp>>.

1. Charakteristika CRM

Pro zjištění smyslu realizace systému je podle mého názoru nejlepší porovnání dnešní moderní firmy s firmami před 20 lety. V době totalitního režimu nehrál marketing důležitou roli a mnohé firmy se jím nezabývaly. Důvod byl jasný. Tehdejší firmy byly v drtivé většině státní, měly monopolní postavení a minimální konkurenci, poptávka po zboží převyšovala nabídku, odměny zaměstnanců a managementu nebyly významně ovlivňovány zisky. Pro národní podniky nebylo třeba znát svého zákazníka. Tyto poměry v bývalém Československu vedly k izolovanosti podniků od lidí. Byla mezi nimi neviditelná hranice.

1.1 Srovnání dnešní moderní firmy s firmami před 20 lety

K prolomení této hranice došlo pádem komunistického režimu. Velké státní podniky byly privatizovány a přešly do soukromých rukou. Vznikaly soustavy menších společností. Poprvé se v některých oborech objevila konkurence. Kdo chtěl přežít na trhu, musel se zabývat otázkou: “Jak získat zákazníky a jak je udržet?” Myslím, že tehdy se poprvé u nás začal budovat opravdový vztah zákazníka a firmy. Už to nebyl běžný člověk, který je závislý na firmě, ale firma se stala závislá na svých zákaznících. Ten, kdo chtěl uspět, musel rozpoznat potřeby a přání lidí, splnit je a nabídnout jim ještě něco navíc oproti konkurenci. Firmy si začaly uvědomovat cenu informací. Nestačilo tyto informace jen získat, bylo třeba je shromažďovat, mít je rychle k dispozici, využívat jich a díky nim vítězit. Domnívám se, že právě po Sametové revoluci nás vznikla potřeba CRM systému. Od té doby se mnohem více přikládá význam vztahu se zákazníky a žádná moderní firma se bez znalostí o svých zákaznících neobejde.

Customer Relationship Management zahrnuje aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými

technologiami, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou².

1.2 Hlavní prvky CRM

Hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost. Význam a účel těchto prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoli v detailním zaměření na význam jednotlivých složek. Aby bylo možné realizovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat. CRM nepředstavuje žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům, žádnou výzvu k zavedení převratné a vše řešící informační technologie, nevolá po změnách v základním nasměrování zaměstnanců a není ani novou metodou tzv. štíhlého managementu. Spíše se dá říci, že jde o komplexní metodiku vytváření vhodných a ekonomicky prospěšných vztahů s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu informací mezi organizací a zákazníkem. V minulosti byl kladen důraz především na implementaci informačních technologií typu front-office (Sales Force Automation – automatizace prodeje, call centra, střediska služeb). Tato filozofie vedla buď ke krachu celého projektu, nebo přinesla dílčí úspěch ve formě celé řady izolovaných řešení bez vzájemného propojení. Komplexní pohled na celou problematiku jednak zajišťuje, že dojde ke spojení dílčích vylepšení a ke vzniku celopodnikového řešení, ale navíc zaručuje cílenou kvalifikaci personálu a nasměrování všech obchodních procesů směrem ke zvyšování hodnot a hlavně k dosažení zisku³.

CRM není samoúčelnou metodou a nejedná se ani o nový trend v oblasti marketingu nebo odbytu. CRM je zcela nové řešení, které způsobí v obchodním světě podobnou revoluci, k jaké vedl odbyt v době počátku průmyslové výroby a marketingu v éře nasycených trhů.

² WESSLING, H., Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, pomocné příklady a scénáře, s. 36.

³ ŠTĚPÁN, J. Intranet moderního call centra [online]. Praha, 2006 [cit. 2010-09-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.ccmag.cz/view.php?cisloclanku=2006031801>>.

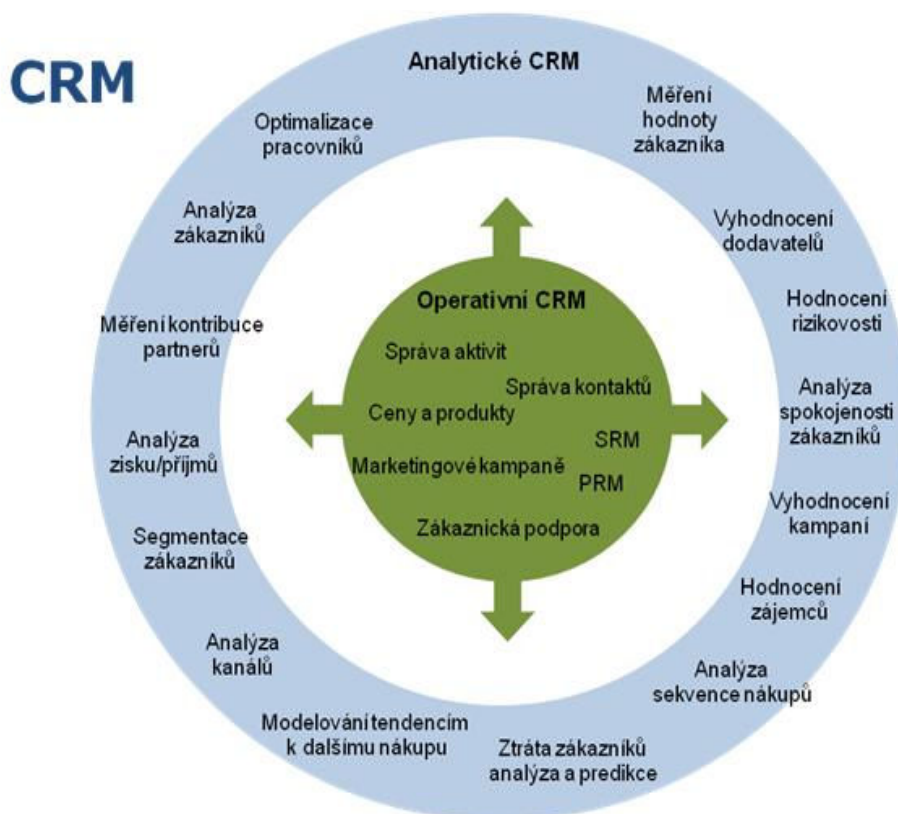
Řízení vztahů se zákazníky začíná vytvořením image u potenciálních zákazníků. Iniciativa při navazování kontaktu vychází vždy ze strany podniku. To platí i tehdy, když se zákazník na podnik obrací prostřednictvím webových stránek. Podnik vytváří webové stránky právě za tímto účelem. Jestliže byl kontakt navázán, dochází v následující fázi k jeho dalšímu rozvíjení a konsolidaci. Nemá-li vztah pro jednoho nebo pro oba partnery (zákazník a podnik) stoupající hodnotu, následuje jeho úpadek a ukončení. Ukončení vztahu může být iniciováno ze strany zákazníka, který přestane mít zájem o další výměnu hodnot s firmou, nebo ze strany podniku, pokud zákazník není perspektivní, nepřináší podniku zisk a jeho ztráta neznamena žádný další újem. Vztahy se zákazníky by neměly být udržovány za každou cenu. Pokud zákazník nepřináší podniku zisk, není udržování vztahu z ekonomického hlediska užitečné. Výjimkou je situace, kdy se jedná o reprezentativní zákazníky, jako např. Boris Becker u firmy Boss⁴.

1.3 Přínos CRM

Implementace a použití CRM musí podniku přinášet výhody (viz Obr. 1). Tyto výhody vedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. To ovšem nejsou cíle sledované zavedením CRM, nýbrž pouze přínosy vyplývající z jeho úspěšného využití. CRM přináší měřitelné výhody i efekty, které se projeví až po určité době⁵.

⁴ WIKIPEDIE – otevřená encyklopedie. *Customer relation management*, poslední aktualizace 14. 1. 2010. 2010, [cit. 2010-09-17]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/CRM>>.

⁵ WESSLING, H., *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, pomocné příklady a scénáře*, s. 46.



Obrázek 1: Přínos CRM v práci se zákaznickými daty

zdroj: webové servery zejména http://cs.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

- **Bezproblémový průběh obchodních procesů**

Použití CRM vede k omezení časové prodlevy a problémů při zpracování obchodních procesů v marketingu, odbytu a službách, i mezi těmito úseky. Důvodem je existence jednotné databáze informací o zákaznících. CRM propojuje oblast marketingu, odbytu a služeb pomocí nově koncipovaných procesů a příslušných informačních technologií. Užitek nevyplyvá primárně z použité technologie, nýbrž především z příslušných procesů a uživatelů, kteří s touto technologií pracují. Technologie je zde v roli nástroje, který musí být přizpůsobován měnícím se požadavkům. Praktické využití filozofie

CRM vede k omezení obchodních procesů na ty prvky, které jsou pro zákazníka přínosem. Tímto dojde k zeštíhlení a zefektivnění těchto procesů. Další výhodou realizace CRM je pokles nákladů na řízení procesů směřujících k získávání zákazníků a vytváření vzájemných vazeb. Také zde je pokles nákladů pozitivním účinkem, nikoli cílem. Prospěšnost CRM vzhledem k řízení procesů spočívá ve dvou základních přínosech: zefektivnění průběhu procesů a snížení nákladů na tyto procesy

- **Více individuálních kontaktů se zákazníky**

Dosažení vysokého počtu kontaktů se zákazníky nebo potenciálními zákazníky není velký problém. Lze toho dosáhnout s využitím klasických prostředků marketingové komunikace, jako je např. reklama v rozhlase, tisku či televizi. Velkou výzvou je vytvořit z této masy kontaktů individuální vztahy, které povedou k přesnému uspokojení požadavků každého konkrétního zákazníka, ba dokonce k překonání jeho očekávání. S využitím nástrojů CRM, jako jsou call centra, prodej po telefonu, automatizace prodeje, individuální webové stránky nebo e-marketing, je možné přeměnit anonymní masové kontakty na individuální vztahy se zákazníky. Bez CRM je nemožné individuálně vycházet vstříc velkému množství zákazníků a využít data získaná v průběhu životního cyklu zákazníka k individuálním účelům. Také zde má přínos CRM dva základní aspekty: za prvé je to kvalita kontaktů a za druhé množství vztahů se zákazníky. Odbyt je s využitím CRM schopen v daném čase obsloužit ještě více zákazníků.

- **Více času na zákazníka**

Více času na zákazníka neznamena zvýšení počtu zaměstnanců pracujících na uspokojení všech přání zákazníka, spíše jde o dosažení časových úspor ve stávajících podmínkách. Díky CRM je možné investovat čas získaný zefektivněním průběhů procesů do zlepšení kvality vztahů se zákazníky. Týká se to zvláště odbytu, neboť ten by se měl zabývat spíše samotnými zákazníky než vyřizováním administrativy spojené s prodejem. Vztahy jsou založeny na zásadě „mít na sebe čas“. Kdo si na vztah nedokáže udělat čas, ten jej také nemůže úspěšně udržovat. Čas získaný zavedením nové koncepce průběhu procesů a implementací příslušné technologie může být investován přímo do vztahu se zákazníkem. Úkolem managementu je tento čas

organizovat. Nejedná se však přitom o klasický postup. Podle starých zásad by získání času navíc vedlo okamžitě ke snížení počtu zaměstnanců. Z hlediska CRM by však tento krok nevedl k avizovanému zlepšení vztahů se zákazníky, které se projeví růstem obrátu a zisku.

- **Odlišení se od konkurence**

Implementací CRM je možné se odlišit od konkurence, neboť podnik používající CRM má lepší vztahy se svými zákazníky než podnik, který CRM nemá. CRM přitom neznamena jen použití rozsáhlých softwarových balíčků v podnicích operujících na masových trzích. CRM představuje také filozofii použitelnou stejně dobře v malých i středních firmách. Také zde je možné pomocí CRM dosáhnout výrazného zlepšení vztahů se zákazníky a tím se odlišit od konkurence. U řady firem není využíván celý potenciál CRM, což je stále brzdí v získání dostatečné konkurenční výhody.

- **Vylepšení image**

Podniky využívající CRM mají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků. To spouští proces ústní propagandy a vynikající servis s excelentním poradenstvím, který pravděpodobně budou chtít využívat i další osoby. Podnik, který se ke svým zákazníkům chová loajálně a najde si na ně čas, bývá odměněn důvěrou. Tato důvěra je z hlediska dlouhodobého vztahu se zákazníkem cennější než krátkodobě orientované uvažování zaměřené na růst obrátu. Image u zákazníků vyplývající z využívání CRM je možné využívat k osvobození podniku od cenových tlaků a k získání vyšší nezávislosti při vytváření vlastní cenové politiky.

- **Přístup k informacím v reálném čase**

Průběhy všech procesů souvisejících s ekonomikou podniku se v dnešní době neustále zrychlují, a přístup k informacím v reálném čase je proto pro management velmi důležitý. Informace se mohou týkat počtu každodenních prodejů, reakcí zákazníků na služby podniku, výsledků získávání nových zákazníků, využití personalizovaných webových stránek, počtu a obsahu veřejných aktivit odbytu nebo servisu, vyhodnocování anket atd. Díky CRM mají management, odbyt, marketing i servis permanentně k dispozici všechny informace potřebné k řízení každodenních aktivit.

Čím dříve jsou data k dispozici, tím rychleji může management reagovat na změny na trhu. CRM představuje revoluci v controllingu a sdílení informací v oblasti front-office, tedy přímo na rozhraní mezi podnikem a zákazníkem. Bez použití CRM nemůže podnik odpovědět na změny na trhu tak rychle, jak by bylo potřeba pro zajištění požadovaného obrátu a zisku. Pomocí CRM je možné včas odhalit všechny vzájemně související diskontinuity. To umožňuje jednak včas na tyto problémy reagovat, a kromě toho vzniká možnost podobným nesrovnalostem předcházet.

- **Spolehlivé a rychlé předpovědi**

CRM umožňuje všem pracovníkům odbytu, vedoucím pracovních skupin i vedení podniku získat jediným stisknutím tlačítka spolehlivou předpověď dalšího vývoje. Jakoukoliv změnu systém okamžitě zaznamená a všem oprávněným pracovníkům poskytne příslušné informace. Podle autorizace příslušného pracovníka jsou možné podrobné nebo celkové přehledy. Pevně definovaná pravidla pro stanovení pravděpodobnosti prodeje do značné míry eliminují riziko chybného odhadu. Díky CRM má management neustálý přístup k aktuálním výsledkům každodenní práce odbytu

- **Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami**

Použitím CRM stoupá úroveň komunikace mezi odbytem, marketingem a službami. Bylo by ovšem chybné vycházet z předpokladu, že ke zvýšení kvality komunikace mezi těmito úseky dojde po zavedení CRM automaticky. Zejména v této oblasti je nutné odvést při implementaci CRM dostatečnou práci při školení personálu, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních procesů se zřetelem na příslušné pracovníky. Jestliže je těmto pracovníkům věnována dostatečná pozornost, mohou být zbořeny staré bariéry mezi odbytem a marketingem a započata nová plodná spolupráce. Spolupráce, která není založena na donucení a na pevných pravidlech, nýbrž na vzájemném využití výhod vyplývajících z CRM. Tyto výhody spočívají např. v přístupu do společné databáze obsahující celý životní cyklus zákazníka. Členění zákazníků prováděné marketingem může být základem úspěšné práce odbytu. Informace o zákaznících získané při odbytu produktů lze naopak využít při plánování dalších individuálních marketingových akcí. V oblasti CRM jdou ruku v ruce zejména

marketing a odbyt. Pokud jde o cíle, nemůže již mezi těmito dvěma úseky existovat žádný rozdíl. Oba získají pomocí CRM výbornou pozici, což se bezprostředně odrazí v celkovém úspěchu firmy.

- **Růst efektivity týmové spolupráce**

Zavedením procesů a technologií spojených s CRM prudce vzrůstá produktivita práce uvnitř jednotlivých týmů. Jakmile do marketingu dorazí první reakce na e-mailový dotazník, jsou získané informace okamžitě k dispozici v odbytu, kde jsou využity při plánování dalších prodejních akcí. Pracovník oddělení pro styk s veřejností vyvíjí speciální řešení pro zákazníky, kteří na dotazník zareagovali, a zaměstnanec provozního oddělení odbytu už mezitím sbírá informace o dalších kontaktech, aby je kolegovi z oddělení pro styk s veřejností mohl co nejdříve poskytnout. CRM vede k masivnímu urychlení průběhu obchodních procesů, a tím přispívá k zvýšení efektivity.

- **Růst motivace pracovníků**

Díky CRM získává podnik oproti konkurenci větší údernou sílu a pracovníci mohou upustit od jinak obvyklého papírování a neustálého rozesílání e-mailů. Marketing má v rekordně krátkém čase k dispozici informace o tom, jaká opatření je třeba provést pro zajištění úspěchu. Odbyt je ve své každodenní práci optimálním způsobem podporován a není zatížen administrativou. Servis má k dispozici informace o zákaznících, které mu pomáhají udržovat vysokou kvalitu služeb. Zaměstnancům je rovněž pomocí technologií a procesů vyplývajících z implementace CRM poskytována odpovídající podpora jejich každodenní práce, takže je práce baví. Tímto způsobem CRM pomáhá ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, což se v konečném efektu odrazí v nízké fluktuaci. Předpokladem je ovšem komplexní příprava zaměstnanců na zavedení CRM. Pouhá realizace příslušných technologií není zdaleka dostačující. Vzhledem k motivaci pracovníků je zavedení technologií spojených s CRM nutnou, ovšem nikoli postačující podmínkou⁶.

⁶ KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 84.

1.4 Náklady na zavedení CRM

Při jeho implementaci je třeba brát v úvahu náklady, které jsou poměrně vysoké a pro mnohé firmy jsou neakceptovatelné. Pořízením CRM navíc nic nekončí, protože vyžaduje stálou údržbu a spolupráci s poskytovatelskou firmou. Systém proto není vhodný pro všechny firmy. Zvláště ne pro ty, které se orientují jen na jednoho zákazníka. Náklady na většinu realizací CRM jsou obvykle vyšší, než se původně předpokládalo. Důvodem je nezahrnutí nebo podhodnocení některých složek projektu⁷.

Náklady můžeme dělit z časového hlediska:

- **Náklady na hodnotící fázi**

Náklady na hodnotící fázi se vztahují ke třem oblastem, které při zavádění CRM hrají klíčovou roli: personál, obchodní procesy a informační technologie. Tyto náklady můžeme účinně snížit tehdy, použijeme-li systém dotazování. Může se jednat o písemné dotazníky, ústní interview nebo semináře. Vhodný způsob zvolíme vždy vzhledem ke složitosti tématu, celá procedura pak velmi závisí na struktuře firmy.

- **Náklady na vytvoření celkové a detailní koncepce**

Po zhodnocení výchozí situace přistoupíme ke stanovení požadovaného stavu CRM. Toho však nemůžeme dosáhnout okamžitě, ale postupně v jednotlivých krocích. Aby inovace byla skutečně úspěšná, musíme začít u současného stavu a postupně dané řešení rozvíjet. Změny se týkají nejen zaměstnanců podniku, ale také stávajících technologií a obchodních procesů. Realizace CRM je hloubkový proces, který způsobuje změny ve všech třech oblastech. Základem výsledné situace je strategie CRM, ve které se nejprve analyzují cíle CRM, poté se pro ně hledají vhodné nástroje, které se nakonec uvádějí do praxe. Z tohoto důvodu musí být tyto cíle z výchozí situace dosažitelné, což významně souvisí s plánovanou výší investic.

- **Náklady na vlastní výstavbu CRM**

⁷ WESSLING, H., Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, pomocné příklady a scénáře, s. 74.

Údaje o těchto nákladech se získávají přímo z informací o celkové a detailní koncepci. Do této etapy se zahrnuje pouze část nákladů nutná k úspěšnému zahájení pilotní fáze. Pro vybavení call centra nebo pro účely automatizace prodeje se zvažují náklady pro jednotlivá pracoviště a jejich vybavení (např. PC, notebooky, sluchátkové soupravy atd.) Náklady na servery, instalaci sítě a telekomunikačních prostředků se zahrnují téměř celé do této fáze. Je totiž zbytečné instalovat méně výkonné servery pro pilotní fázi a pak je vyměňovat ve fázi nasazení za výkonnější stroje. Totéž platí pro telekomunikační middleware. Podle velikosti podniku se pilotní fáze zaměřuje výhradně na jeden stát a ve fázi nasazení se pak dosah CRM rozšíří do mezinárodního měřítka. Dalším rozšířeným problémem je funkčnost permanentního rozhraní. Bezproblémový provoz na bázi permanentní aktualizace dat nemusí být v žádném případě zaručen tím, že jsme primární data instalovali správně. Permanentní rozhraní je zpravidla výrazně složitější než rozhraní pro první instalaci dat (dále jen primární rozhraní), protože to se použije jen jednou. Primární rozhraní vystačí s jednoduchým mapováním datových položek, s jejich popisem v původních systémech do cílového systému, který data smaže ze starých systémů a nahraje je do systému CRM. Permanentní rozhraní se musí navíc doplnit o zabezpečení dat a organizaci dávkových operací. Implementujeme-li dále permanentní rozhraní jako online rozhraní, měli bychom toto brát v úvahu již při volbě systému a vybrat výrobce, kteří dodržují příslušné standardy⁸.

- **Náklady na pilotní fázi**

Pilotní fáze je generální zkouškou projektu CRM před jeho uvedením do provozu (pro stanovené oblasti). V této fázi vybraná skupina zaměstnanců ověřuje životaschopnost systému. Funkčnost se testuje naostro s využitím znalostí získaných při školení. Oživují se modelované obchodní procesy. V pilotní fázi nelze vycházet ze zkušeností, protože vše je nové a neznámé, a proto je tato fáze velkou výzvou pro všechny účastníky projektu. Zaměstnanci pracují v nově vytvořených nebo modifikovaných obchodních procesech. Nyní se poprvé může projevit řádná příprava ve všech oblastech, do kterých

⁸ WESSLING, H., Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, pomocné příklady a scénáře, s. 109.

projekt zasahuje. Došlo-li k chybám v předchozích fázích, které vedly k úspoře nákladů, projeví se tyto chyby nyní tím, že náklady opět vzrostou. Nejvyšší výzva nestojí a nepadá s modelováním obchodních procesů, přizpůsobením softwaru nebo výkonem rozhraní včetně zřízení kompletní infrastruktury s návazností na stávající organizaci, ale s řízením změn. Velmi vysoký počet projektů CRM zkrátka ztroskotá jen proto, že se dává až příliš velká přednost technice před lidskou složkou. Školení samo o sobě kvalitní dokončení změn nezajistí, ale zvláště v této pilotní fázi musí pokračovat koučování, které rychle podchytí a zrealizuje všechny připomínky a náměty. Příslušné náklady nelze podcenit, protože pak vrůstá nebezpečí, že zaměstnanci budou mít výhrady vůči technologiím a obchodním procesům.

- **Náklady na fázi modifikace**

Fáze modifikace představuje poslední překážku před firemním uvedením projektu CRM do provozu. Uplatňují se zde poznatky získané z pilotní fáze a provádí se úpravy a opravy v těchto oblastech:

- a) obchodní procesy,
- b) software CRM (podle změn obchodních procesů),
- c) funkce programů,
- d) rozhraní,
- e) školicí skupiny a jejich rozvržení.

Provedené úpravy nezaručují stoprocentní bezchybnost, ale minimalizují ty chyby, které mohou v novém prostředí (vázaném na CRM) nastat. Modifikační fázi v žádném případě nelze ošidit. Může se stát, že změny budou jen malého rozsahu, ale vyskytnou-li se nepředvídatelné potíže s výkonem rozhraní, změny mohou být větší, než se původně předvíдалo. Neznaменá to však, že by kvalita výsledků práce v předchozích fázích nebyla optimální. V této fázi lze odstranit problémy ještě předtím, než celou vizi CRM zpochybní většina jeho příštích uživatelů – zaměstnanců.

- **Náklady na fázi nasazení**

Náklady na fázi nasazení projektu CRM závisejí na rozsahu pilotní fáze a v této souvislosti i na velikosti podniku. Firma se světově rozšířenou sítí, která pilotní fázi prováděla jen v jedné zemi, vynaloží samozřejmě vyšší náklady ve srovnání s podnikem, který funguje jen na národním trhu. Ve druhém případě se pilotní fáze omezuje na město nebo okres a zdejší technická infrastruktura je již nainstalována z pilotní fáze. Dále tedy vycházejme z toho, že pilotní implementace představuje pouze část z celkového objemu působností budoucího CRM a teprve nyní se podnik chystá k implementaci zbylé části.

- **Náklady na běžný provoz**

Náklady na běžný provoz explicitně neuvádíme, protože již nejsou součástí projektu CRM. Projekt CRM ve své podstatě končí úspěšným nasazením. V popředí CRM není technika, ale změny organizace a jejích obchodních procesů v závislosti na potřebách zákazníků. Současně musí mít zaměstnanci možnost si dále zvyšovat kvalifikaci, protože jsou to právě oni, kdo tvoří zpětnou vazbu mezi požadavky trhu a systémem. Těmto požadavkům se pak musí přizpůsobit i technologie. V popředí tedy stojí člověk, nikoli technologie. Technologie je pouze pomocníkem pro zvládnutí vztahů se zákazníkem. Pokud tuto zásadu ve správě verzí obrátíme, dopustíme se závažných chyb, protože vztahy se uskutečňují jen mezi lidmi.

Časový interval mezi aktualizacemi softwaru by měl být stanoven pevně. Přitom musíme vzít v úvahu, že technologický vývoj se nesmí přehnaně urychlovat, abychom tím nepodněcovali konkurenci k vybudování silnější pozice, než máme my sami. Na druhé straně je třeba zajistit přijatelnost CRM systému ze strany zaměstnanců. Nepřetěžovat zaměstnance neustálými změnami, se kterými si brzy nebudou vědět rady, což vede ke snížení kvality CRM. Při vývoji softwaru pro CRM se naopak musí zužitkovat jejich náměty a připomínky. Optimálním intervalem pro aktualizaci je jeden rok – podnik drží krok s technologickým vývojem, je dostatek času na přípravu změn a přípravu zaměstnanců na jejich zavedení do praxe. Náklady na správu verzí se řídí dle

předchozích fází, ve kterých jsou obsaženy všechny náklady, hodnocením počínaje a nasazením konče⁹.

1.5 Přehled dodavatelů

V České republice se CRM plně rozvinulo na konci devadesátých let. Mezi naše největší poskytovatele CRM patří:

D3Soft s.r.o.

Firma je ryze českou společností disponující týmem čtyřiceti interních specialistů. Společnost patří do skupiny DATAGROUP. D3Soft s.r.o. se věnuje již 12 let podpoře obchodních a marketingových procesů. Disponuje vlastním CRM Leonardo. Konkurenční výhodou firmy je komplexnost poskytovaných služeb a její flexibilita. Produktová skupina CRM Leonardo představuje řešení, jehož hlavním cílem je podpora obchodních a marketingových procesů všech typů společností. V rámci této produktové skupiny nabízí tři produkty: CRM Leonardo Multiutility (pro utilitní společnosti), CRM Leonardo Industry (vhodné pro velké firmy), CRM Leonardo Small Business (vhodné pro malé a střední firmy). Firma už implementovala CRM Leonardo ve společnostech: RWE Energy Customer Service CZ, a.s., Pražská plynárenská, a.s., ELMARCO s.r.o. atd¹⁰.

ITS a.s.

Akciová společnost ITS působí na českém trhu v oblasti informatiky od roku 1990. Patří k předním obchodním partnerům IBM v České republice. Vlastní programová řešení společnosti ITS jsou zaměřena na obchodní, ekonomické, výrobní a kancelářské agendy, distribuci, tvorbu a archivaci externích a interních obchodních dokumentů a e-business B2B aplikací. Její konkurenční výhodou je, že kromě vývoje aplikačního software dodává ITS téměř celé portfolio produktů. Nabízí také pokladní systémy, tiskárny, software a

⁹ WESSLING, H., Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, pomocné příklady a scénáře, s. 64.

¹⁰ D3soft s.r.o., O firmě [online]. Praha, [cit. 2010-09-17]. Dostupné z WWW: < <http://www.d3soft.cz/o-firme.html> >.

stolní počítače a notebooky. U většiny těchto produktů zajišťuje záruční i pozáruční servis týmem techniků certifikovaných IBM. CRM nabízené firmou ITS je dle mého názoru vhodný zejména pro banky a firmy nabízející finanční produkty¹¹.

Mezi její klienty patří: ČSOB, Tesco Stores ČR a.s., DM drogerie markt s.r.o., INTERSPORT atd.

LLP Prague, s.r.o.

Jádrem produktové nabídky společnosti jsou přední světová řešení Pivotal CRM, ERP systému Sunsystem, Microsoft Business Solutions-Axapta a Navision, stejně jako lokálně vyvinutá softwarová řešení jako timework. Firma nabízí systém CRM formou produktů Microsoft Dynamics CRM a Pivotal CRM. CRM řešení Pivotal bylo úspěšně implementováno například ve společnosti CCS Consulting, s.r.o., BULL s.r.o., SCHENKER spol. s r.o., Konica Minolta Slovakia, Accor Services CZ s.r.o., KPMG, Besam spol. s r.o.

SugarCRM, Inc.

Firma nabízí profesionální řešení CRM. Odlišuje se od ostatních konkurentů tím, že k provozu systému nepotřebujete IT oddělení. Její výhodou jsou nízké pořizovací náklady. Nabízí 2 druhy CRM: Sugar Professional (pro malé i střední podniky) a Sugar Enterprise (pro velké společnosti). Mezi její klienty patří např. AXA Group¹².

Mezi největší světové dodavatele CRM patří společnost SAP, Transcom Worldwide, Siebel, Oracle a Microsoft. Shrnutí předních světových dodavatelů znázorňují níže uvedené tabulky (viz Tab. 1, 2). Výsledky průzkumu důvodů pro implementaci systému jsou uvedeny na grafu (viz Obr. 2) v %.

¹¹ ITS akciová společnost, Profil společnosti [online]. Brno, [cit.2010-09-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.its.cz/profil-spolecnosti>>.

¹² SugarCRM, Company Overwiev [online]. Praha, [cit. 2010-09-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.its.cz/profil-spolecnosti>>.

Tab 1: Shrnutí předních CRM dodavatelů ve světě, dle Gartner studie 2007

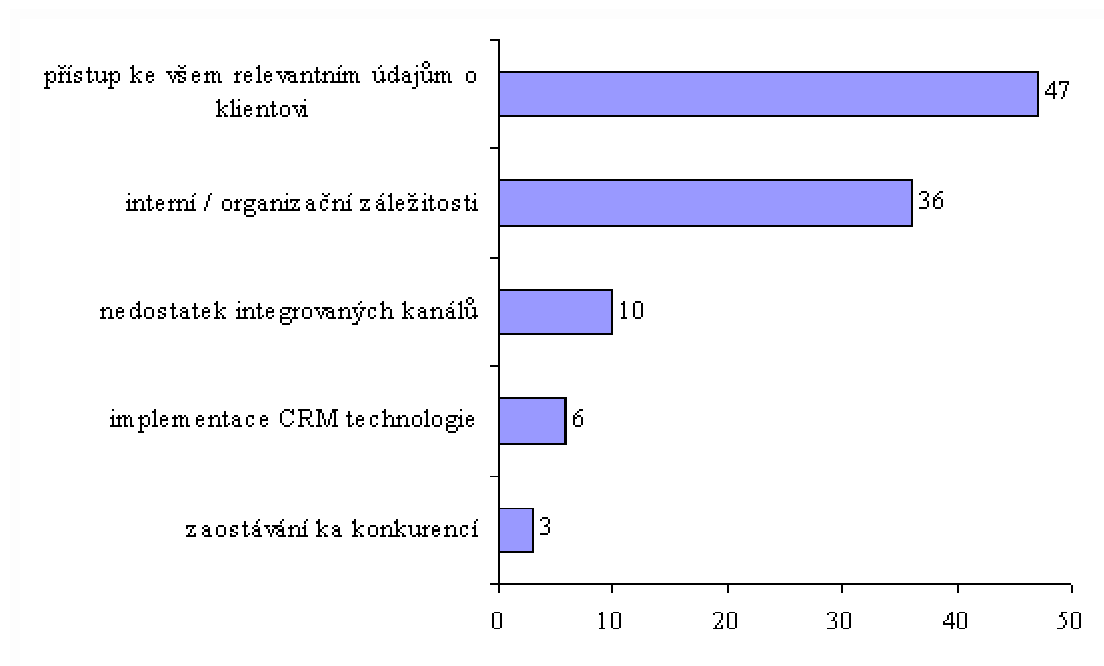
Poskytovatel	Tržby v milionech US\$
SAP	1475
Transcom Worldwide	1389
Siebel	966
Oracle	386
Salesforce.com	281
Amdocs	276
Ostatní	2233
Celkem	5698

zdroj:webové servery zejména http://cs.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

Tab 2: Shrnutí předních CRM dodavatelů a jejich ukončených projektů v roce 2007.

Poskytovatel	Implementace v %
Siebel	31%
SAP	16%
Salesforce.com	5%
Microsoft	3%
PeopleSoft	2%
SAS	1%
Epiphany	1%
Chordiant	1%
Ostatní	19%

zdroj:webové servery zejmén http://cs.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management



Obrázek 2: Důvody k implementaci CRM strategie

Zdroj: Ernst & Young. Dostupné z : <http://www.slapak.cz/ondrej/crmbank.htm>

2. Popis společnosti

Společnost ELMARCO s.r.o. sídlící v Liberci jako první na světě společně s Technickou univerzitou v Liberci objevila novou technologii na výrobu nanovláken. Tato technologie umožňuje vyrábět nanovlákná průmyslovým způsobem. Firma spolupracuje s řadou celosvětově významných partnerů a vysokých škol. Společnost má pobočky v USA a v Japonsku¹³.

2.1 Představení společnosti

Důležité informace

- Firma vyrábí plastová zařízení pro polovodičový průmysl, stroje pro výrobu nanovláken a zabývá se výzkumem a vývojem v oblasti přírodních a technických věd.
- Primárně se zaměřuje na vývoj a výrobu strojů technologie NanospiderTM.
- Elmarco má 173 zaměstnanců a z toho 30% pracuje ve vývoji.
- Vlastníkem firmy jen pan Ing. Ladislav Mareš a Elmarco Invest L.P.
- Pan Ing. Ladislav Mareš je zároveň jednatelem společnosti.
- Firma má hlavní sídlo v Liberci a pobočky ve Spojených Státech Amerických a v Japonsku.
- Společnost se dělí na divize Semi a Nano.

¹³ Elmarco s.r.o. O firmě [online]. Liberec, [cit.2010-09-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.elmarco.com>>.

2.2 Divize Semi

Hlavním cílem firmy je poskytovat vysoce kvalitní služby zákazníkům v oblasti výroby a integrace technologických celků v polovodičovém a jemu blízkých odvětvích. Společnost poskytuje zákazníkům podporu počínaje návrhem konečného výrobku a konče celkovou logistikou a produkcí. Společností nabízené služby jsou garantovány dlouholetými zkušenostmi v tomto oboru nabytými spoluprací s předními výrobci technologických celků v odvětví povrchové úpravy křemíkových desek.

Od svého vzniku v roce 2000 byla hlavní činností společnosti výroba plastových zařízení pro polovodičový průmysl. Tyto speciální plasty jsou vhodné do chemicky agresivního prostředí, například systémy pro zpracování výfukových plynů, systémy upravující chemické směsi, systémy pro separaci chemikálií, skladovací nádoby, atd. Ovšem s příchodem roku 2004 se výroba plastových zařízení pro polovodičový průmysl stala vedlejší činností¹⁴.

2.3 Divize Nano

Strategií firmy jsou dvě základní linie vývoje. Primárně se zaměřuje na vývoj a výrobu strojů technologie NanospiderTM. Cílem této strategické linie je nabídnout zákazníkům taková zařízení, která jim umožní vyrobit nové nanovláknenné materiály a uvést na trh finální aplikace z těchto materiálů vyrobené. Technologie NanospiderTM zaznamenává v současné době obrovský rozvoj, jen za posledních dvanáct měsíců uvedla společnost tři zcela nové produktové linie technologie NanospiderTM.

¹⁴ Elmarco s.r.o. O firmě [online]. Liberec [cit. 2010-09-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.elmarco.com>>.

Druhá základní linie strategie se soustřeďuje na vývoj nových materiálů ve spolupráci s výzkumnými a komerčními partnery. V řadě oblastí zatím neexistují aplikace s nanovláknem – existují pouze vize o jejich možnostech. Protože se jedná o významné tržní příležitosti, vytváří Elmarco různé typy business modelů.

Produkt divize Nano

Hlavním předmětem podnikání se stal výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd a výroba zařízení určených k produkci nanovláken a nanovláknenných materiálů. Produktem firmy je unikátní technologie, která se jmenuje NanospiderTM. Výroba spočívá ve zvlákňování polymerů do vláken o průměru desítek až stovek nanometrů. Nyní se díky ní vyrábějí například materiály na pohlcování zvuku a zdravotnické materiály. Hlavními obory, ve kterých je předpokládáno uplatnění technologie, je zdravotnictví, automobilový průmysl, energetika, životní prostředí nebo stavebnictví.

Firma není výjimečná pouze výrobou tzv. Nanospiderů. Soustřeďuje se také na vývoj nových materiálů ve spolupráci s výzkumnými a komerčními partnery. V řadě oblastí zatím neexistují aplikace s nanovláknem – existují pouze vize o jejich možnostech. Proto firma pokládá výzkum dalšího využití nanovláken za strategicky důležitý. Nenabízí svému zákazníkovi pouze stroje, ale doplňuje svůj produkt o své know-how. Vědečtí specialisté z Elmarca zaškolují své klienty, pomáhají jim také ve vývoji za pomoci nanovláken.

Zařízení Nanospider (viz Obr. 3) je zkonstruováno k výrobě všech druhů anorganických a organických nanovláken. Celý sortiment obsahuje nejen zařízení pro laboratoře, umožňující výzkum a vývoj nanovláken, ale také pilotní linky pro malosériovou výrobu, až k velkokapacitním průmyslovým linkám. Všechna zmiňovaná zařízení pracují na téže technologii NanospiderTM, na bázi zvlákňování polymerů, což umožňuje snadné rozšíření z laboratorních podmínek do průmyslového měřítka¹⁵.

¹⁵ Elmarco s.r.o. O firmě [online]. Liberec [cit. 2010-09-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.elmarco.com>>.



Obrázek 3: Stroj Nanospider pro průmyslovou výrobu nanovláken.

Zdroj: ELMARCO s.r.o. Dostupné z WWW: <http://www.elmarco.com/contact/elmarco-sro--161/>

Druhy produktu Nanospider:

- **NS Lab**

Zařízení NS Lab, vyvinuté společností Elmarco, umožňuje výzkum a vývoj nanovláknenného materiálu za využití jedinečné výrobní technologie Nanospider™. NS NS Lab je navrhnut pro zvláknování vodou ředitelných polymerů, směsí polymerů a rozpouštědel.

- **NS Pilot Line**

NS Pilot Line umožňuje výrobu nanovláknenného materiálu v poloprůmyslovém měřítku a nabízí mnoho dalších využití. NS Pilot Line je vhodný pro tvorbu nových produktů a lze ji aplikovat při výrobě v malých až středních sériích.

- **NS Organic Production Line**

NS Organic Production Line je základním modulem pro velkokapacitní výrobu organických nanovláken. Je vytvořen tak, aby splňoval požadovaná kritéria, jako je snadná manipulace, rozšiřitelnost, modularita a flexibilita při výrobě těch nejvyšších nanovláken. Pro NS Production Lines lze zkombinovat až čtyři

unity NS 1600U, které jsou schopné vyrobit až 50 milionů čtverečních metrů povlákenného materiálu ročně.

- **NS Inorganic Production Line**

Linka pracuje na systému zvlákňování anorganického výchozího materiálu za pomoci rozpouštědla, z čehož vznikají nanovlákná, která jsou následně kalcinována v tzv. kalcinačních pecích. NS 1000I obsahuje modulární zvlákňovací jednotky, které umožňují a specifikují výkonnost produkce. Základní linka zahrnuje 3 zvlákňovací unity schopné vyrobit tisíce kilogramů nanovláknenného materiálu za rok.

- **Systémy pro dávkování chemikálií a jiných kapalin**

Tyto přepravní (dávkovací) systémy kapalin jsou dodávány již od počátku existence firmy. Používají se zejména pro technologii povrchových úprav v polovodičovém průmyslu.

- **Celoplastová zařízení pro chemicky agresivní provozy**

Společnost dodává tyto speciální plasty vhodné do chemicky agresivního prostředí, například systémy pro zpracování výfukových plynů, systémy upravující chemické směsi, systémy pro separaci chemikálií, skladovací nádoby, atd.

- **Laboratorní zařízení a jiná celoplastová řešení**

Firma vybavuje laboratoře mnoha druhy odsavačů par, digestoří, či laboratorním příslušenstvím. Nabízí kompletní řešení pro prostředí laboratoří (čistící zařízení, chemické nádoby, potrubí, rozvody vody či jiných prostředků)¹⁶.

¹⁶ Elmarco s.r.o. O firmě [online]. Liberec [cit. 2010-09-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.elmarco.com>>.

2.4 Historie firmy

2000

Založena společnost ELMARCO s.r.o., co by výrobce plastových zařízení pro polovodičový průmysl.

2001

Zahájení spolupráce s rakouskou nadnárodní společností SEZ AG, která dodává své produkty do celého světa předním světovým výrobcům mikročipů.

2002

Společnost Elmarco se stává významným dodavatelem SEZ AG v oblasti jednotek pro dávkování chemikálií (tzv. CDS skříní - Chemical Distribution Systems).

2003

Získání certifikátu kvality ISO 9001:2000 vydávaný společností RW TUV Systems GmbH.

2004

Společnost začíná spolupracovat s Technickou Univerzitou v Liberci (TUL). Elmarco a TUL představují první prototyp zařízení NanospiderTM navržený pro využití vodou rozpustných polymerů a výrobu nanovláken v šíři 1,6 m ¹⁷.

2005

Odhalení první linky NanospiderTM pro využití polymerů ředitelných rozpouštědly. Společnost Elmarco a TUL poprvé představují technologii NanospiderTM na světové výstavě netkaných textilií Index v Ženevě a následně na výstavě technických textilií Techtextil ve Frankfurtu.

¹⁷ Elmarco s.r.o. O firmě [online]. Liberec [cit. 2010-09-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.elmarco.com>>.

2006

Společnost Elmarco prodává svou první průmyslovou linku Nanospider™ a také první laboratorní zařízení NS Lab na americký trh. Byl založen společný podnik s firmou Alltracel, Nanopeutics, který se zaměřuje na výrobu zdravotnického materiálu a užití nanovláken v péči o rány.

2007

Oerlikon / Neumag podepisuje dohodu o spolupráci se společností Elmarco. Elmarco organizuje v Praze svou první konferenci NANO FOR THE 3rd MILLENIUM – NANO FOR LIFE.

2008

Zahájení výstavby nové výrobní haly v Liberci (viz příloha 1). Firma tím vybudovala jediné světové centrum pro výzkum, vývoj a výrobu nanovláknenných technologií. Toto centrum bylo dotováno strukturálními fondy Evropské unie. Na vývoji nových aplikací nanovláken Elmarco spolupracuje s nejváženějšími světovými univerzitami, vědeckovýzkumnými pracovišti a firmami. Historické prvenství drží Technická univerzita Liberec, s níž Elmarco vyvinulo technologii Nanospider™. Kromě toho, že společnost vyrobila a prodala první anorganickou linku na světě, zároveň prodala také jubilejní 45. zařízení technologie Nanospider™¹⁸.

2009

Uvedení na trh nové výrobní linky Nanospider™ – Pilotní linky NS a Anorganické výrobní linku NS. Společnost Elmarco organizuje v Praze již svou druhou konferenci NANO FOR THE 3rd MILLENIUM – NANO FOR LIFE.

¹⁸ Elmarco s.r.o. O firmě [online]. Liberec, [cit. 2010-10-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.elmarco.com>>.

2.5 Podniková kultura

Mise

„Naším posláním je vyvíjet a zavádět nanovláknenné produkty a technologie a tím přispívat ke zvyšování kvality života a prostředí“¹⁹.

Vize

- Poskytnout zákazníkům technologii a produkty s vysokou přidanou hodnotou v oblasti nanovláknenných řešení.
- Zaměřit se na zvýšení a garanci růstu společnosti a na její prosperitu.
- Udržovat nejvyšší možný stupeň znalostí, výkonnosti a spolupráce.
- Udržovat si vedoucí pozici na trhu s nanovláknennými materiály.

¹⁹ Elmarco s.r.o. O firmě [online]. Liberec, [cit. 2010-10-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.elmarco.com>>.

3. Proces zavádění CRM ve firmě ELMARCO

S.r.o.

Elmarco s.r.o. se v roce 2005 rozhodlo realizovat vývoj CRM formou vývoje na míru. Při vývoji spolupracovalo s firmou ITS z Brna. Tento starý systém byl ze začátku úspěšný. Systém automaticky roztrídil e-maily jednotlivým obchodníkům. Bylo pak možné kliknout na jednotlivé zákazníky a okamžitě zjistit stav obchodního případu - v jaké je fázi, historii e-mailové korespondence atd. Jeho předností byl také zmíněný vývoj na míru. V této kapitole uvedu a popíšu důvody, které vedly k obměně systému.

3.1 Příčiny implementace CRM

Elmarco je svými potřebami na CRM dost odlišné od běžných firem. Zabývá se průmyslovou výrobou nanovláken. Své potenciální zákazníky má po celém světě. Na marketing a obchodní oddělení je kladen velký důraz, protože tato technologie je neprobádaná a zatím není známo její plné využití. Zákazníky Elmarca je možné dělit na několik skupin:

- Výzkumné ústavy při vysokých školách, univerzity
- Soukromé společnosti
- Státní organizace jako je armáda a nemocnice

Okruhy využití nanovláken v jednotlivých odborech jsou:

Nano a životní prostředí

Nano a voda

Nano a vzduch

Nano a zdraví

Nano a energie
Nano v automotive
Nano ve stavebnictví

Z těchto důvodů se vývoj CRM na míru zdál být jako nejlepší řešení. Z důvodu dynamického vývoje společnosti se nepodařilo vytvořit funkční CRM systém, který by byl schopen podpořit její plánovanou expanzi. Společnost Elmarco se totiž během 2 let téměř zdvojnásobila. Z původních 56 zaměstnanců, které firma zaměstnávala ještě v roce 2004, to v roce 2006 bylo 120. CRM systém byl využíván jen okrajově, protože neodpovídal potřebám firmy.

3.2 Rozhodnutí o realizaci CRM strategie

Staré CRM nebylo hotovým produktem. Bylo potřeba ho dále vyvíjet, což nebylo v silách firmy. Firma se proto v roce 2007 pokusila tuto situaci změnit a implementovat tak CRM nové, které by plně podpořilo expanzi firmy a vytvořilo základnu pro efektivní využívání tržních příležitostí a zřízení vztahů se zákazníky. Management z tohoto důvodu definoval prioritní procesy, které je nutné v co nejkratším čase podpořit novým CRM systémem. Jednalo se o tyto procesy:

- lead management – řízení a správa obchodních příležitostí
- pipeline management – řízení a správa potenciálních obchodních případů
- campagne management – řízení a správa marketingových kampaní
- event marketing – řízení marketingových akcí
- noticeboard – evidence dokumentů a poskytnutí uživatelům přes web prohlížeč
- řízení úkolů – aplikace pro realizaci akčních plánů a jejich kontrolu včetně sledování vytížení osob
- reporting – automatický reporting pro vedení firmy a reporting v rámci partnerských projektů. Byly špatně nadefinované reporty. CRM uchovávalo

obrovské množství informací, ale chyběl jednotný systém, jak tyto informace rychle najít a využít.

- vyhodnocení informací - Chybělo vyhodnocení informací. Nebylo jasné, které společnosti jsou klíčovými zákazníky²⁰.

Management dále stanovil podmínky a požadavky pro výběr dodavatele CRM.

Obecné podmínky:

1. elastický systém, který se bude vyvíjet dle aktuálních potřeb společnosti
2. možnost samostatně (Elmarco administrátor) provádět v systému drobné úpravy
3. prostředí přívětivé pro uživatele

Konkrétní požadavky

1. partner management = partnerská společnost musí mít možnost vstupovat do systému přes webový portál, tento partner měl totiž doposud jen omezený přístup (dostupnost z terénu i pro zaměstnance Elmarca)
2. reporting napříč celým CRM (možnost podívat se na zákazníka, společnost, aktivitu)
3. možnost archivovat „neaktivní“ zákazníky, oddělit je od živé databáze
4. plánování marketingových aktivit – celkový plán, možnost rozdělit jej do jednotlivých kroků (možnost evidovat jednotlivé aktivity, cílové skupiny zákazníků, ...), možnost vyhodnocovat dílčí aktivity i celkový přínos marketingového plánu
5. požadavky na servisní část systému, reklamace

IT požadavky

1. Centrální uložení adresáře
2. Integrace s mailingovým klientem

²⁰ Elmarco s.r.o. O firmě [online]. Liberec, [cit. 2010-10-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.elmarco.com>>.

3. Využití stávající kapacity IT
4. Vyhodnocení (výstavy, OP)
5. Import dat
6. Dostupnost z terénu (on-line, off-line)²¹

3.3 Výběr dodavatele

Výběr dodavatele začal průzkumem trhu. Za výběr byl zodpovědný tým složený z vedoucího IT oddělení, marketingu, specialisty CRM a z členů vrcholového vedení. Během tohoto procesu bylo vybráno 5 potenciálních dodavatelů CRM. Na začátku výběru byla provedena kompletní analýza všech oddělení, která byla nutná pro pochopení potřeb firmy a pro popis všech procesů ve firmě. Za každé oddělení byl stanoven zástupce, který týmu vznesl požadavky svého oddělení na CRM.

Kritériem pro výběr CRM byl také e-mailový klient, který spolupracuje s CRM, a byla důležitá jejich kompatibilita. Elmarco už totiž několik let využíval e-mailový klient IBM Lotus Notes. IBM Lotus Notes je technologie typu klient server, kde aplikace je běžně umístěna na serveru a klient komunikuje s touto aplikací. Přístup k aplikaci je nativním protokolem nebo internetovým protokolem. Nativní komunikační protokol NRPC je použit pro komunikaci mezi serverem Domino a klientem Notes a vzájemně mezi Domino servery. Serverová část se nazývá IBM Lotus Domino a klientská část IBM Lotus Notes.

Základem IBM Lotus Notes je dokumentová databáze, tedy na rozdíl od relačních databází je základní datovou jednotkou databáze takzvaný dokument. Dokument má speciální vlastnosti a variabilní počet polí. Dva dokumenty stejného druhu mohou mít tedy různá pole. Dokumenty se promítají přes formuláře v pohledech. Každý pohled má index a

²¹ Elmarco s.r.o. O firmě [online]. Liberec, [cit. 2010-10-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.elmarco.com>>.

zobrazuje výběr dokumentů definovaný takzvanou výběrovou funkcí. Vývoj je dále podpořen sadou jednoduchých funkcí, možností skriptování, nebo možností použití jazyka Java, a to jak ve formě vložených appletů, nebo ve formě výkonných agentů²².

Lotus notes byl plně kompatibilní se starým CRM. Znamenalo to také, že e-maily se automaticky ukládaly do CRM k jednotlivým uživatelům. Ulehčovalo to práci hlavně při tvorbě kampaní, kdy zaměstnanci mohli dostávat denně až stovky e-mailů. Kompatibilita systému s e-mailovým klientem je tedy důležitá. Elmarco se užíváním IBM Lotus Notes liší od ostatních firem, protože užívají v 70% jako e-mailový klient Microsoft Office Outlook. Nevýhodou bylo, že dodavatelé CRM s tím počítají a jen někteří nabízejí svůj produkt kompatibilní s IBM Lotus Notes.

Při výběru dodavatele Elmarco zúžilo výběr na tyto kandidáty:

1. D3Soft s.r.o. (CRM Leonardo)

Firma je na trhu už 13 let a specializuje se na oblast CRM systémů a vývoj softwaru na míru. Působí v několika státech regionu střední Evropy - v České republice, na Slovensku a v Polsku. Přítomnost na regionálních trzích stále posiluje - otevírá nová zastoupení. Svou nabídku firma buduje na několika pilířích: na know-how, na zkušených odbornících a partnerství se zákazníky. Stejně velkou pozornost věnuje také vzdělávání vlastních odborníků, kteří využívají současné světové know-how v oblasti IT. Firma se dnes už zaměřuje na vývoj na míru. Je to krok správným směrem. Dříve totiž nabízela CRM Leonardo jako hotový produkt hodící se spíše pro velké firmy s mnoha dodavateli, zaměstnanci a zákazníky. D3Soft tak přicházel o zakázky menších firem nebo těch, které se svými požadavky na systém výrazně odlišují. Vývoj na míru jí nyní umožňuje získat i tyto zákazníky.

CRM Leonardo splnilo všechny požadavky. Nabídlo také možnost v budoucnu rozšířit systém o call centrum, multijazyčnost a centrální uložení adresáře²³.

²² WIKIPEDIE – otevřená encyklopedie [online]. IBM Lotus Notes/Domino, 2010 [cit. 2010-10-13]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/IBM_Lotus_Notes/Domino>.

²³ D3Soft s.r.o., O firmě [online]. Praha, [cit. 2010-10-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.d3soft.cz/o-firme.html>>.

2. Microsoft Dynamics CRM

Oproti Leonardu nebyl systém Microsoft Dynamics CRM tak uživatelsky příjemný a byl nepřehledný. Oba systémy používají stejný reportovací nástroj. Kampaně a obchodní případy nybyly tak propracovány. Systém je vhodný pro jiné typy firem (s větším počtem zákazníků jako jsou banky). Microsoft Dynamics CRM se spíše implementuje do firem, kde se používá e-mailový klient Microsoft office outlook.

Řešení Microsoft Dynamics tvoří řada integrovaných, adaptabilních podnikových řešení. Tato řešení fungují podobně jako další známý software společnosti Microsoft a spolupracují s ním – což znamená snadné osvojení a snížení rizika spojeného s implementací nového řešení. Tento fakt je výhodou společnosti Microsoft Dynamics. Kompatibilita CRM s ostatními produkty společnosti Microsoft by jistě snížila náklady na případnou implementaci. To je největší konkurenční výhoda tohoto dodavatele.

Řešení Microsoft Dynamics shromažďuje informace ze všech koutů společnosti a umožňuje jejich analýzu za účelem přijímání lepších rozhodnutí. Jako řešení, která jsou součástí rodiny produktů společnosti Microsoft, jsou tyto aplikace připraveny ke spolupráci s ostatním software, například se sadou Microsoft Office, a špičkovými technologiemi, jako jsou například Microsoft Windows Server System. Data zadaná na jednom místě jsou sdílena v celé společnosti – což zrychluje operace, snižuje počet chyb a přináší informace na dosah ruky pro všechny, kdo je potřebují. Možnosti propojení však tímto nekončí. Procesy lze bezpečně rozšířit do celé obchodní komunity, což umožňuje maximalizovat efektivitu²⁴.

3. LLP Prague s.r.o. (CRM Pivotal)

Pivotal CRM pracuje s databázemi současných respektive budoucích zákazníků. Umožňuje využít nové kanály k oslovení potenciálních zájemců. Zvládne rozesílání hromadné pošty od vánočních pozdravů až po personalizované a sofistikované dotazníky. Porovnává a

²⁴ WIKIPEDIE – otevřená encyklopedie[online]. Microsoft Dynamics CRM. 2010 [cit. 2010-10-13]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Dynamics_CRM>.

vyhodnocuje kampaně, sleduje jejich průběh, reportuje výsledky. Pivotal CRM má snadno definovatelné pracovní procesy, které dokáží „okopírovat“ způsob práce a automatizovat velkou část nepostradatelné administrativy. Umožňuje snadno plánovat čas obchodníků, sledovat aktivity se zákazníky a analyzovat předkládané nabídky. Snížením podílu administrativy se obchodníci mohou více věnovat dalším obchodním aktivitám. Managementu pak dává nástroj k řízení a vyhodnocování jejich práce. Pivotal CRM servis poskytuje zákazníkům možnost přímo zadávat servisní incidenty do systému. Technické podpoře pomáhá získat celkový pohled na zákazníka a všechny relevantní údaje. Umožňuje budovat znalostní bázi a sdílet ji se všemi zainteresovanými uživateli systému. Zrychluje a zpřehledňuje péči o zákazníka a usnadňuje up a cross-sale aktivity²⁵.

CRM Pivotal je na první pohled přehlednější než např. Leonardo. Ovšem při podrobnějším zkoumání se ukázalo, že systém není tak propracovaný, což významně ovlivnilo hodnocení kandidátské firmy.

4. Oracle Czech s.r.o. (ORACLE CRM)

Řešení Oracle CRM je určeno primárně pro velké firmy. Oracle Corporation je největším světovým dodavatelem softwaru pro informační systémy a druhou největší softwarovou společností na světě. Firma nabízí databázové produkty, nástroje a aplikace a příslušné poradenství, školení a podporu ve více než 100 zemích na celém světě. **Oracle University** Firma rozšířila svůj produkt o vzdělávání. Oracle University v České republice byla založena v roce 1997 a od té doby poskytuje profesionální služby především v oblasti technologického a aplikačního vzdělávání. Tisíce kurzů probíhajících ve školících prostorách Oracle, v místě uživatele, prostřednictvím webu a CD-ROM, společně se vzdělávacími službami, jako vytváření vlastního obsahu školení nebo hodnocení potřeby školení, umožňuje společnosti Oracle poskytovat vzdělávání odpovídající potřebám zákazníka²⁶.

²⁵ LLP Prague s.r.o., Pivotal CRM [online]. 2007 [cit. 2007-11-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.llpgroup.com/cz/index.php/productssolutions/crm/pivotalcrm.html>>.

²⁶ Oracle Czech s.r.o., O společnosti Oracle [online]. Praha, [cit. 2010-10-13]. Dostupné z WWW: <http://www.oracle.com/global/cz/corporate/pressroom/2005/051208_tech_seminar.html>.

5. ITS

Svá programová řešení společnosti ITS jsou namířená na obchodní, ekonomické, výrobní a kancelářské agendy, distribuci, tvorbu a archivaci externích a interních obchodních dokumentů. Při realizaci projektů vychází z obsáhlé znalosti potřeb zákazníků a z dlouhodobého sledování vývoje problematiky technologie procesů a trendů v jejich segmentu trhu. Společnost ITS nabízí i realizaci aplikací dle požadavků zákazníka s využitím nejmodernějších informačních technologií. Kvalitu programových řešení oceňují nejen tuzemští zákazníci, ale i nadnárodní společnosti u nás i v zahraničí. Kromě vývoje aplikačního software dodává ITS téměř celé portfolio produktů IBM Systems, pokladní systémy, tiskárny, software a stolní počítače a notebooky. U většiny těchto produktů zajišťuje záruční i pozáruční servis týmem techniků certifikovaných IBM²⁷.

Společnost ITS má kromě sídla v Praze své pobočky také v Brně, Teplicích a v Chrudimi. Díky vybudované servisní síti zabezpečuje společnost ITS servisní podporu po celém území České republiky.

3.4 Implementace CRM

Po zvážení všech výhod a nevýhod byla vybrána firma D3Soft s.r.o. a její CRM Leonardo. Spolupráce s dodavatelem byla započata při zahájení projektu CRM na konci listopadu 2007. Na této schůzce byl ve spolupráci s dodavatelskou firmou vytvořen časový harmonogram implementace. Ten je rozepsán v následující tabulce a jeho jednotlivé body jsou vysvětleny v textu pod tabulkou.

²⁷ ITS a.s., ITS akciová společnost [online]. 2005 [cit. 2010-10-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.its.cz/profil-spolecnosti>>.

Tab 3: Časový harmonogram implementace CRM

Časový harmonogram implementace CRM		
Aktivity	Počet dnů	Datum zahájení
1. Kick-off meeting	2	25. 11. 2007
2. Vytvoření pracovních procesů	1	25. 11. 2007
3. Popis procesů	13	28. 11. 2007
4. Identifikace požadavků na integraci	19	11. 12. 2007
5. Analýza vstupů a výstupů	47	28. 11. 2007
6. Vyjasnění požadavků s dodavatelem SW	28	7. 1. 2008
7. Implementace a konfigurace SW	13	1. 2. 2008
8. Customizace CRM	13	16. 2. 2008
9. Testovací průběh CRM a ověřování	31	28. 2. 2008
10. Školení uživatele	16	28. 2. 2008
11. Školení administrátora	9	2. 2. 2008
12. Předání do rutinního provozu	1	4. 3. 2008

zdroj: Elmarco s.r.o., Interní materiály

Popis jednotlivých částí Implementace:

1. Kick-off meeting

Na této schůzce Chief Marketing Officer rozhodl o vytvoření třech týmů:

- a) Tým analytika
- b) Tým procesy
- c) Tým integrace

- a) V týmu analytika byli zástupci strategického marketingového oddělení a CRM specialista. Úkolem týmu bylo navrhnout klíčová slova pro číselníky, navrhnout terminologii, způsob zakládání firem do databáze, reportingové mapy a zakládání obchodního případu. Klíčová slova pro číselníky jsou důležitá pro vyhodnocení informací. CRM systém obsahuje mnoho informací, které je nutné rozřadit dle nadefinovaného klíče. K tomu slouží právě tyto číselníky. Klíčovým slovem může být např. právní způsob podnikání, obrat, počet zaměstnanců, průmyslové odvětví,

účast firmy na jednotlivých konferencích atd. Díky číselníkům můžeme v okamžiku najít potřebné firmy v databázi a nabídnout jim např. nabídku účasti na výstavách. To zaměstnancům velmi ulehčuje práci. Nemůže se tedy stát, že firma má spoustu informací, ale neumí je správně využít.

Zakládání firem do systému může být spojeno s řadou problémů. Je to z toho důvodu, že přístup do databáze mají všichni zaměstnanci na marketingovém a obchodním oddělení. Stávalo se, že jedna firma byla omylem založena několikrát. To způsobilo zmatky v databázi a této firmě byla stejná reklamní kampaň zaslána vícekrát. Tým analytika tedy určil jednotný postup pro vkládání firem do systému, aby se tomu zamezilo.

Jednotný postup pro vkládání firem do systému byl týmem definován takto: Vždy je třeba zadat kontakt, aby bylo jasné, s kým je obchodní případ ze strany zákazníka projednáván. Název společnosti a ostatní údaje jako jsou telefony, faxy, e-maily se automaticky doplní podle toho, jak jsou zadány v adresáři. Odpovědná osoba je osoba, která za obchodní případ zodpovídá ze strany Elmarca. Základní informace slouží ke specifikaci předmětu zájmu, termínů a cen. Velmi důležitá je poznámka. Do poznámky obchodníci zapisují důležité informace, které chtějí zdůraznit.

Posledním hlavním úkolem týmu byl návrh reportingové mapy. Ta byla důležitá pro management firmy. Tým totiž stanovil kriteria, jak se budou hodnotit jednotliví zákazníci a obchodní oddělení. Bylo stanoveno, jakým způsobem bude management čerpat informace. Díky tzv. reportingové mapě bylo možné jednoduše posoudit důležitost zákazníka a stav obchodování s ním. Management mohl zjistit výkonnost jednotlivých obchodníků atd.

- b) Tým procesy byl tvořen zástupci všech oddělení. Důvodem bylo, že všechna oddělení pracovala se systémem, ale každé ho využívalo jiným způsobem. Definoval jednotlivé procesy při práci s CRM a jejich personální obsazení. Určil zaměstnance, kteří budou mít přístup do systému a jaké dostanou pravomoce.

Definované procesy:

- Založení společnosti

Tým stanovil jednotlivé postupy při založení společnosti jako např. ověření, zda společnost už v CRM neexistuje.

Stanovil povinnost zakládat všechny získané kontakty.

Požadovaná data: název, adresa, vznik kontaktu, místo vzniku, předmět zájmu, obor, vztah, typ, odpovědná osoba, mailingová skupina, poznámka, založení společnosti – profil společnosti

Definování vazeb mezi jednotlivými společnostmi.

- Založení kontaktní osoby

Vždy je potřeba zjistit, zda už kontaktní osoba v CRM neexistuje.

Plnění dat: jméno, příjmení, oslovení, mailingová skupina, e-mail.

- Založení činnosti

Zakládat všechny získané poptávky do adresáře, důležitější pak do obchodního případu.

Zakládat do CRM činnosti vytvářené s externími společnostmi a jejich osobami.

Plnění dat: typ činnosti (v případě smlouvy se nabízí políčko finální smlouva), možnost propojení na OP (činnosti se pak zobrazí nad jednotlivými OP).

- Plánované činnosti (schůzky) –

V činnosti je potřeba zaškrtnout políčko vložit do kalendáře a změnit datum, kdy má být schůzka uskutečněna. Činnost se automaticky dotáhne do kalendáře jako akce. V případě potřeby zajednání sdílených zdrojů atd., je potřeba změnit typ položky v kalendáři z akce na schůzku. Pokud byla (plánovaná činnost) schůzka uskutečněna, je potřeba změnit stav jako vyřízeno a současně je možné změnit typ činnosti na zápis. Do dalších informací pak můžeme napsat stručnou poznámku z jednání nebo zápis připojit jako soubor.

- MKT

Plnění dat: název, druh, odpovědná osoba, datum, stupeň rozpracování, stav, nadřazený projekt (tato pole jsou nastavená jako povinná).

Nutno vyplnit všechny informace, které jsou s daným marketingovým plánem nebo akcí spojené. Podrobnosti, které mohou v budoucnu ušetřit čas při řešení obdobných akcí.

- OP

Plnění dat: kontakt, odpovědná osoba, obor (propojení s adresářem), zájem včetně detailu, poznámka, datum, ceny, řešitelé, včetně komentářů, aktuální stavy, zda se zákazník řadí mezi TOP OP (dodržovat navrhnutou definici TOP OP), číslo projektu, pravděpodobnost, dodací podmínky a adresa (povinná pole je potřeba přesně definovat a určit, která pole se budou automaticky dotahovat z adresáře – OŘ). Nutno plnit všechny informace, které jsou z daným obchodním případem spojené.

- Úkoly

Plánování úkolů (možnost propojení na OP).

- c) Tým integrace měl za úkol popsat, jak se CRM Leonardo bude implementovat z hlediska IT. Týkalo se to stanovení požadavků pro použití serverů a technologického zázemí jako např. požadovaná výkonnost procesorů, kapacita paměti na pevném disku atd.

2. Vytvoření pracovních procesů

3. Popis procesů

Popis procesů se týká všech činností spojených s prací se systémem. Hlavními procesy byly stanoveny založení firmy, určení zodpovědné osoby, určení osoby, která nově založenou položku předá, a osoby, která ji převezme.

4. Identifikace požadavků na integraci

Identifikace byla v kompetenci tým integrace. Požadavky se týkaly IT.

5. Analýza vstupů a výstupů

Vstupem je nová firma, která se založí do databáze. Výstupem je report. Vstup obsahoval založení firmy, zaznamenání potřebných informací, vyplnění klíčových slov a určení zodpovědnosti. Z výstupu neboli reportu čerpá např. i marketing. Zjistí tak, kolik má obchodník naplánováno telefonních volání příští měsíc. Top management může posuzovat úspěšnost jednotlivých poboček.

6. Vyjasnění požadavků s dodavatelem

Tento krok se týkal IT oddělení. Byl problematický, protože Elmarco nechťelo vpustit odborníky z dodavatelské firmy D3Soft do svého systému kvůli obavám z prozrazení výrobní technologie.

7. Implementace, konfigurace SW

Aktivita se týkala čistě IT oddělení.

8. Customizace CRM

Šlo o proces, kdy se systém přizpůsoboval budoucím uživatelům a firemní CRM strategii.

9. Testovací průběh CRM, ověřování

10. Školení uživatelů

Školení bylo dvoudenní a organizovala ho dodavatelská firma. Zúčastnili se ho všichni zaměstnanci obchodního, marketingového a strategicky marketingového oddělení.

11. Školení administrátora

Školení administrátora probíhalo v první etapě týdenním kurzem a dále průběžně během realizace první etapy dle potřeby.

12. Předání do rutinního provozu²⁸

3.5 Prioritní oblasti

Projekt znamenal pro Elmarco vytvoření nových popisů procesů – především pipeline management tak, aby byla podpořena část nového business modelu Elmarco. PIPELINE MANAGEMENT umožňuje sledování obchodního případu a jeho rozdělení podle úspěšnosti. Také sjednocuje terminologii a zabraňuje tomu, aby na stejném případě pracovali 2 lidé. Jednalo se tedy nejen o implementaci SW, ale o změnu v business modelu firmy Elmarco, která byla podpořena SW. Druhou prioritní oblastí byl campaign management. To znamená změnu při využití různých typů tržních příležitostí. Tato oblast rovněž navazuje na pipeline. Třetí prioritní oblastí byly reporty – především jejich automatizace. Nad rámec priorit byl do projektu zařazen servis – CRM se stává klíčovým nástrojem pro procesy servisu – je jak komunikační platformou, tak procesní podporou nově vytvářených procesů. Implementace byla ukončena 1. 4. 2008 ukončením ověřovacího provozu a předáním do rutinního provozu. Zaměřila se hlavně na zvládnutí zmíněných prioritních oblastí prodeje a marketingu.

²⁸ Elmarco s.r.o. O firmě [online]. Liberec, [cit. 2010-10-26]. Dostupné z WWW: <http://www.elmarco.com>.

4. Implementace a využití

Implementace CRM ve společnosti Elmarco nesplnila všechny vytyčené cíle a požadavky. Ve své diplomové práci uvedu jen ty nejzávažnější chyby při zavádění systému. Nemám v úmyslu kritizovat. Zavádění CRM je velmi složitý proces a je téměř nemožné vyvarovat se všech chyb. Jednotlivé chyby budu analyzovat, popíšu jejich následky a budu hledat jejich příčiny. Smyslem této diplomové práce je na příkladě chyb jedné firmy ukázat příklad pro správnou implementaci CRM.

4.1 Realizace CRM strategie

Při zavádění systému byla splněna většina požadavků, tudíž byla realizace CRM strategie hodnocena pozitivně. Ovšem i tak došlo k chybám. Nejzávažnějšími nedostatky byly:

- Nedostatky spojené s přijetím systému uživateli
- Nadměrná očekávání managementu
- Nekompatibilita CRM Leonardo s dosud užívanými programy
- Duplicitní záznamy obchodních případů
- Marketingové kampaně
- Nízká servisní podpora
- Zabezpečení obchodních informací
- Nedostatečná segmentace zákazníků

4.2 Nedostatky spojené s přijetím systému uživateli

Popis problému

Úspěch první fáze implementace byl do značné míry negativně ovlivněn přístupem zaměstnanců. Tento lidský faktor považuji za nejdůležitější. Bez akceptace zaměstnanců nejsou žádné informace v systému, protože nevěnují pozornost pravidelnému ukládání dat do CRM. Každý zaměstnanec musí být schopen rychle identifikovat osobní využití systému pro svou práci, což se v tomto případě nestalo. Většina z nich nový systém chápala jen jako překážku při jejich práci.

Nepodařilo se vytvořit příznivé klima pro přijetí systému uživateli. Přitom zaměstnanci měli k pozitivnímu přijetí ty nejlepší předpoklady. Jejich věkový průměr se pohyboval mírně nad 35 let a všichni běžně užívali informační technologie. Přesto negativní postoj k implementaci CRM byl mezi některými už před jejím začátkem.

Tento negativní postoj byl částečně odbourán při vzdělávacích kurzech pro všechny zaměstnance organizovanými dodavatelskou firmou a následně Elmarcem. Za Elmarco byl za školení zodpovědný CRM specialista. Školení probíhalo průběžně po celý průběh implementace. Všichni zaměstnanci měli tudíž to nejlepší zázemí z hlediska vzdělávání. Přesto systému nevěnovali potřebnou pozornost. Produktivita práce se nezvýšila.

Následky

Data byla ukládána nepravidelně, částečně a v některých případech vůbec. Následkem bylo, že management nemohl data správně vyhodnotit. Vycházel z nesprávných nebo neúplných informací. Obchodníci např. neevidovali stav všech obchodních případů. V případě, že např. obchodník dlouhodobě onemocněl, nebylo možné na jeho obchodním případě dál pracovat. Nikdo nevěděl, jestli se zákazníkem již jednalo, jestli má zákazník zájem o spolupráci atd. U marketingového oddělení se to v krajním případě mohlo projevit ve ztrátě zákazníků nebo ve zhoršení vztahů s veřejností. Díky CRM může marketingové oddělení zaměřovat svou kampaň na úzký okruh zákazníku. Může evidovat jejich reakci

na již realizované kampaně. Díky tomu pozná, které zákazníky bude další kampaň zajímat a které bude už jen obtěžovat. Lze se tak vyvarovat zahlcováním zákazníků reklamními materiály, o které nestojí.

Pro management je nebezpečí v tom, že nemůže správně vyhodnotit informace. Nemůže hodnotit výkonnost svých zaměstnanců, výkonnost jednotlivých oddělení. Při plánování nemá z čeho vycházet.

Příčiny

Za hlavní příčinu považuji fakt, že zaměstnanci nemohli zasahovat do výběru dodavatelské firmy. Přesto že pro výběr dodavatele byl jmenován tým, který byl tvořen zástupci středního a top managementem, nebylo jeho doporučení dodavatele akceptováno. Tým kritizoval vítěze výběrového řízení z několika závažných důvodů. Hlavním byla nekompatibilita CRM Leonardo s ostatními SW. Přes nesouhlas týmu byl nakonec vybrán jako dodavatel firma D3soft. O systému, který bude užívat minimálně 60 lidí, rozhodlo prakticky jen úzké vedení tvořeno dvěma lidmi. To mělo velmi negativní vliv nejen na postoj členů týmu ale i na všechny ostatní zaměstnance, protože se nemohli podílet na výběru.

Vedení firmy dostatečně neodůvodnilo své nečekané rozhodnutí. I když k tomu mohlo mít ty nejlepší důvody, zaměstnanci o nich nevěděli. Jejich neinformovanost vedla k předsudkům a k pomalé identifikaci osobního využívání systému pro svou práci. Vedení poskytlo zaměstnancům kvalitní školicí kurzy, ale nedokázalo je motivovat k využití získaných znalostí.

Podle mého názoru vedení firmy opomenulo pátý bod pyramidy Abrahama Maslow a to sebeaktualizaci. Zaměstnanci neměli možnost realizovat všechny své schopnosti a svůj talent. Neměli svůj podíl na důležitých rozhodnutích, která se jich úzce dotýkala. To způsobilo jejich negativní postoj.

Návrh řešení

Implementace CRM je zcela neodmyslitelně spjata s informačními technologiemi, obchodními procesy, servisními procesy a hlavně se zaměstnanci. Ti jsou často konzervativní a brání se změnám. Chtějí si uchovat něco, co mají zažité a osvojování nových věcí jim trvá delší dobu. Při realizaci CRM je třeba s tímto počítat. Souvisí to totiž s oddálením návratnosti investice a zhoršením efektivity práce.

V případě Elmarca se stala situace, kdy CRM bylo zavedeno a spuštěno. Zaměstnanci prošli školením, a přesto systém plně nevyužívali. Cílem mého návrhu na řešení problému je urychlení přijetí systému zaměstnanci, zvýšit jejich důvěru i motivaci. To vše by mělo vést v konečném důsledku ke zvýšení efektivnosti práce a ke zkrácení doby návratnosti investice.

Navržené způsoby motivace:

- Navrhuji sestavit tým, který bude tvořen budoucími uživateli. V týmu by mělo mít zastoupení zejména oddělení IT, marketingu, strategického marketingu a obchodu, protože klíčoví uživatelé budou se systémem nejvíce pracovat a ovlivní jeho úspěšnost. Navrhuji nejen zapojení týmu do výběrového řízení, ale i do samotného rozhodnutí o výběru dodavatele. Zaměstnanci tak budou důvěřovat zavedenému CRM.
- Zlepšení komunikace se zaměstnanci. Ti by měli být pravidelně informováni o stavu implementace. Je důležité jim odůvodnit zavádění systému, výběr dodavatele, co jim nové CRM přinese atd. Formou diskuzí bych jim poskytl možnost zpětné vazby. Je nutné, aby zaměstnanci věděli, že mohou něco ovlivnit a neváhali vznést své požadavky na systém. Pro tyto účely navrhuji pořádání diskuzí a workshopů. V případě přijetí či zamítnutí požadavku bych se přičinil o jeho odůvodnění ze strany vedení.
- Motivace zaměstnanců jejich účastí na implementaci CRM. Zaměstnanci mají tendenci se bránit novým věcem. Hrozí tedy, že nebudou novému CRM přikládat

velkou váhu. Účast na školení a diskuzích budou chápat jen jako ztrátu času.

V takovém případě je třeba zaměstnance motivovat.

Nejúčinnějším je motivační systém formou sankcí a bonusů. V případě, že např. obchodník nepracuje pravidelně s CRM, dostal by pokutu. Naopak pokud by zaměstnanci plnili plán implementace pro jednotlivá oddělení, dostávali by finanční odměny. Nastavení systému by bylo různé pro každé oddělení, protože každé využívá CRM jiným způsobem.

V případě obchodního oddělení bych motivační systém navrhl takto:

Pokuta = 500 Kč

Bonus = 1000 Kč

Obchodník je povinný každodenně zaznamenávat do CRM veškeré informace o jeho práci, o uskutečněných telefonátech, absolvovaných pracovních schůzkách, o stavu obchodních případů atd. V případě, že by zaměstnanec za daný den neměl ve své složce jediný záznam, dostal by pokutu. Samozřejmě by se to netýkalo např. služebních cest a doby dovolené.

Bonusy budou vypláceny za pravidelné ukládání dat do CRM a plnění plánu pro obchodní oddělení po celý měsíc. Vypláceny budou měsíčně. Za kontrolu by byl odpovědný CRM specialista, který by na konci měsíce o výsledcích informoval personální oddělení a vedení firmy.

Věřím, že tento motivační systém by byl účinný a zvládnutí implementace by velmi pomohl. Vyplacené peníze na bonusech budou mnohonásobně vykompenzovány zkrácením návratnosti investice.

- Postupné zavádění nového CRM je nezbytné. V tomto případě není dobré okamžitě omezit dosud používané systémy a nutit zaměstnance k používání systému. Tento krok je třeba dobře naplánovat.

V praxi se osvědčil přístup, kdy zaměstnancům nejdříve zpřístupníme podpůrné informace v režimu pro čtení, například seznam obchodních partnerů s kontaktními údaji, a

zaměstnanci tak poznávají systém postupně a zjišťují jeho výhody. Postupem času připojujeme další části systému a současně omezujeme staré systémy a databáze. Současně s tím zaměstnanci začínají provádět vybrané úkoly v již nově zavedeném systému²⁹.

Dosavadní stav řešení problematiky

Od skončení implementace uplynul jeden rok, a tak mohu porovnávat řešení firmy s mým vlastním navrženým řešením. V současné době se firmě Elmarco podle mého názoru stále ještě nepodařilo tento problém zcela vyřešit. Vedení společnosti k tomu využilo školení, diskuze a odměny pro týmy zodpovědné za implementaci CRM. Ovšem nedokázalo motivovat všechny zaměstnance.

4.3 Nadměrná očekávání managementu

Popis problému

Management stanovil před začátkem implementace těžko dosažitelné cíle. Už po jednom roce předpokládal splnění všech požadavků popsanych v předešlé kapitole. Mylně očekával, že CRM Leonardo bude rychle zabudován ve firmě a pomůže podpořit expanzi firmy. Jako špatný předpoklad se ukázalo to, že všichni zaměstnanci budou systém využívat a pravidelně doplňovat data.

Následky

Před začátkem implementace si Elmarco vytvořilo finanční plán. Ten ovšem nepočítal se zpožděním implementace. To způsobilo patrné navýšení nákladů na implementaci, se kterým vedení firmy nepočítalo, a tak finanční prostředky na její dokončení nedokázala firma hned uvolnit. Znamenalo to ještě další prodloužení zavádění systému a oddálení jeho využití.

²⁹ Mladá Fronta a.s., CRM – efektivní metoda nového přístupu k zákazníkům [online]. Praha, [cit. 2010-10-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=418082>>.

Podobným problémem byly zvýšené náklady na odbourání nekompatibility systému s dalšími SW firmou dosud užívanými. Bylo třeba usilovné práce IT oddělení ve spolupráci s dodavatelskou firmou D3soft a nemalé zvýšení nákladů. Management nedostával očekávané reporty, protože vycházel z neúplných informací. Nemohl hodnotit nebo sledovat obchodní transakce. Zaměstnanci pracovali pod časovým tlakem. Termíny splnění pro jednotlivé části první etapy se velmi těžko stíhaly.

Příčiny

Dle mého názoru hlavní příčinou nadměrného očekávání bylo, že vrcholový management řešil cíle implementace bez součinnosti s útvarem marketingu.

V podmínkách tržní ekonomiky vrcholový management podniku nemůže řešit zásadní rozvojové úkoly podniku (zejména investiční a kooperační záměry, změny výrobního programu, koncepci rozšíření nebo snížení výrobních kapacit) bez součinnosti s útvarem marketingu. Marketing by měl předvídat

- základní rozvojové procesy trhu a hlavní změny v kupním chování zákazníků
- očekávaný konkrétní užitek a prospěch, které spotřebitel a uživatel vyžadují, tedy

základní fakta, která musí být pro rozhodování na vrcholové úrovni brána v úvahu, a která jsou podstatným pojítkem mezi marketingem a strategickým řídicím procesem. Jestliže podnik chápe jako úkol strategického marketingového řízení určení

- které konkrétní užítky (výrobky či služby) by měly být pro zákazníka k dispozici,
- které strategie by měly být pro tento cíl použity,

potom je možné konstatovat, že strategický marketingový proces

-je jedním ze základních kamenů strategického podnikového řízení (úspěch podniku závisí na trvalém uplatnění se na cílových trzích),

-je systémově propojen s řídicím procesem, existuje mezi nimi silná závislost³⁰.

Další chybou bylo, že management nenastavil způsob, jak budou data efektivně analyzována a hodnocena. Neurčil týmové obsazení, kdo bude zodpovědný za detailní sledování a hodnocení obchodních transakcí, jak se budou zákazníci hodnotit, atd.

³⁰ LEADER, W. G.; KYRITSIS, N., Fundamentals of Marketing, s 43.

Návrh řešení

Řešením podle mého názoru je správné nastavení finančního plánu a řešení cílů implementace v součinnosti s útvarem marketingu. V případě finančního plánu si uvědomuji, že je to složitý proces a konečná částka se od té plánované často liší. Přesto je třeba plánování věnovat značnou pozornost a počítat i s navýšením nákladů oproti plánovaným.

Náklady na implementaci jsou poměrně vysoké a pro mnohé firmy jsou zásadní překážkou. Kromě toho se náklady netýkají jen samotného pořízení ale i údržby CRM. Tyto náklady tvoří značnou část těch celkových. Náklady na implementaci jsou obvykle vyšší než plánované. Před začátkem implementace bych navrhoval rozdělit náklady z časového hlediska. Jejich seznam a obsah uvádím v následujícím textu.

- **Náklady na hodnotící fázi**

V této fázi by se měla zhodnotit výchozí situace. Klíčovou roli zde hrají: personál, obchodní procesy a informační technologie.

- **Náklady na vytvoření celkové a detailní koncepce**

Po zhodnocení současného stavu přichází na řadu stanovení cílů implementace. Je důležité sestavit strategii CRM. Ta zasahuje také do všech třech oblastí. Firma si musí (a to je velmi důležité) stanovit dosažitelné cíle, které korespondují s plánovanými investicemi. Je třeba počítat s určitou rezervou. Reálné náklady bývají obvyklé vyšší než ty plánované. Zejména překážky v oblasti informačních technologií mohou navýšit rozpočet.

Nejhorší variantou je, když firma není schopná toto navýšení pokrýt. Znamená zpomalení celé implementace a v celkovém výsledku to znamená prodloužení doby návratnosti investic a oddálení zvýšení produktivity práce.

- **Náklady na vlastní výstavbu CRM**

Do těchto nákladů se zahrnují jen ty na úspěšné zahájení pilotní fáze. Financuje se z nich např. vybavení call centra, vybavení PC, notebooky, servery, instalace sítě atd.

- **Náklady na pilotní fázi**

V pilotní fázi zkouší vybraní zaměstnanci funkčnost systému. Tato fáze prověří přípravu ve všech oblastech, které zavádění systému zasahuje. Chyby v předešlých fázích se nyní naplno projeví tím, že vzrostou náklady. Proto by se náklady na přípravu nemělo šetřit. Náklady na školení by se také nemělo šetřit. Zejména pilotní fáze musí být provázena koučováním.

- **Náklady na fázi modifikace**

Fáze modifikace jsou posledním krokem v implementaci CRM a jeho uvedením do provozu. Vychází se zde ze zkušenosti z pilotní fáze a dochází k úpravám systému. V této fázi lze odstranit chyby ještě předtím, než je zpochybní většina příštích uživatelů – zaměstnanců.

- **Náklady na fázi nasazení**

Náklady na fázi nasazení projektu jsou odvislé od pilotní fáze. Výše nákladů zde závisí na tom, zda podnik existuje v jedné zemi nebo ve více.

- **Náklady na běžný provoz**

Náklady na běžný provoz nejsou součástí projektu, protože ten skončil předešlou fází. Nemělo by se zde podceňovat další vzdělání zaměstnanců, jelikož oni jsou nejdůležitějším faktorem úspěchu. Tvoří zpětnou vazbu mezi požadavky trhu a systémem. Patří sem také náklady na servis, které bývají podceňovány. Je užitečné je řešit už při výběru dodavatelské firmy a zjistit částku, co si dodavatel za servis účtuje. Tvoří totiž značnou část rozpočtu³¹.

³¹ WESSLING, H., Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, pomocné příklady a scénáře, s. 196.

Při řešení nadměrného očekávání od implementace CRM navrhuji se nejen zaměřit na rozpočet ale také na řešení cílů implementace v součinnosti s útvarem marketingu. Marketing by totiž měl předvídat vývoj trhu. Strategicky marketingový proces je jedním ze základních kamenů strategického podnikového řízení. Samotný vrcholový management nemůže stanovit cíle implementace.

Dosavadní stav řešené problematiky

Elmarco problém vyřešilo navýšením rozpočtu projektu. Návratnost investice se ovšem oddálila. Zejména náklady na údržbu se zvýšily oproti plánovaným nákladům. Součinnost mezi vrcholovým managementem a marketingem je dnes už také vyřešena.

4.4 Nekompatibilita CRM Leonardo s dosud užívanými programy

Popis problému

Jak už jsem zmínil v minulé kapitole, CRM Leonardo nebylo plně kompatibilní s ostatními SW. Týkalo se to zejména systému Helios a Lotus Notes, které firma ke své práci nezbytně potřebuje. V následujícím textu tyto pojmy vysvětlím.

Helios

Systém Helios je informační a ekonomický systém zefektivňující všechny obvyklé i vysoce specializované firemní procesy. Poskytuje bezchybný a aktuální přehled o situaci na trhu i uvnitř podniku, automatizaci rutinních operací, zefektivňování provozu, snižování nákladů a účinnou komunikaci. V mnoha úspěšných firmách již řadu let pomáhá managementu v řízení všech potřebných oblastí. Systém je součástí CRM³².

³² Gatema s.r.o., Helios GREEN[online]. 2010 [cit. 2010-10-26]. Dostupné z WWW: <<http://helios.gatema.cz/helios-green-zakladni-informace>>.

System je uspořádan modulárně a konkrétní moduly je možné využívat jednotlivě či v potřebné kombinaci. Znamená to, že moduly systému jsou děleny na co nejmenší komponenty tak, aby si zákazník mohl pořídit vždy jen ty nástroje, které využije. Nejužívanější moduly jsou popsány v následující tabulce.

Tab 4: Seznam modulů

Modul	Popis
Obchod	Modul pro efektivní řízení skladových zásob z pohledu nákupu a prodeje zboží, výrobků, materiálů či služeb. Řeší problematiku objednávek, rezervací, optimalizace nákupu, cenotvorby apod. Podporuje automatické operace objednávání v závislosti na plánovaných potřebách prodeje či výroby a poskytuje kompletní vyhodnocovací nástroj obchodních aktivit. Úzké propojení s modulem Sklad.
Styk se zákazníky	Slouží k evidenci a následnému zpracování kontaktů s potenciálními či stávajícími obchodními partnery.
Lidské zdroje	Modul je určen pro efektivní zpracování mezd, snadnou evidenci personálních a mzdových údajů zaměstnanců či tisk veškerých sestav a formulářů pro jednotlivé úřady. Lze jej používat samostatně nebo v návaznosti na modul Účetnictví a Banka. Vybrané formuláře z modulu lze posílat elektronicky přes portál veřejné správy.
Manažerské vyhodnocování	Je tvořeno několika moduly a nástroji integrovanými do systému Helios Orange. Umožňuje komplexní pohled na data v ERP systému podle potřeb a zvyklostí zákazníka. Konkrétní využití jednotlivého nástroje závisí na požadovaném výsledku.
Výroba	Podporuje komplexní řízení všech typů výroby od technické přípravy výrobních procesů, přes produktivní řízení a plánování efektivní výroby, až po finanční moduly podporující ekonomické přínosy z nasazení tohoto systému. Konec formuláře
Servis Konec formuláře	Efektivní nástroj pro řízení projektů a zdrojů vhodný pro libovolnou společnost, která využívá nebo zavádí projektové řízení. Je vhodný zejména pro oblasti služeb a výroby, při evidenci práce v technologických a konstrukčních společnostech a pro firmy se zavedeným systémem jakosti v souladu s normami ISO 9000 – 2000.
Řízení projektů	Efektivní nástroj pro řízení projektů a zdrojů vhodný pro libovolnou společnost, která využívá nebo zavádí projektové řízení. Je vhodný zejména pro oblasti služeb a výroby, při evidenci práce v technologických a konstrukčních společnostech a pro firmy se zavedeným systémem jakosti v souladu s normami ISO 9000 – 2000.

Zdroj: zdroj:webové servery zejména <http://www.d3soft.cz>

Lotus Notes

Lotus Notes je softwarové řešení pro komunikační systémy a pro pracovní skupiny. V krátkém období je schopen realizovat obtížné internetové aplikace. V dnešní době je to jediné prostředí schopné integrovat a zavést tři základní a nejvíce se rozvíjející části informačních systémů: komunikační systémy, systémy pro pracovní skupiny a internet³³. Lotus Notes je klient/server řešení, což znamená, že data jsou uložena na bezpečném serveru a jsou neustále k dispozici (pro internet nebo intranet).

Popis problému

Jak už jsem zmínil v minulé kapitole, CRM Leonardo nebylo plně kompatibilní s ostatními SW. Týká se to zejména systému Helios a Lotus Notes, které firma ke své práci nezbytně potřebuje.

Následky

Problém se projevoval např. ve spolupráci CRM Leonardo s e-mailovým klientem. Správně by se všechny příchozí e-maily měly automaticky roztríd'ovat do CRM. Mělo tak být možné si v CRM při prohlížení obchodního případu najít všechnu korespondenci s ním související. Obchodník by nemusel využívat více SW, ale stačilo by mu jen CRM, kde by se soustředily všechny důležité informace. Jednalo by se tedy o centralizaci dat. To se ovšem nepodařilo.

Příčiny

Hlavní příčinou byl již samotný výběr dodavatele. I když vedení předem vědělo o tomto problému a bylo varováno zejména zástupci marketingového a IT oddělení, rozhodlo se jinak. Netvrdím, že výběr dodavatele byl chybný. Ovšem nekompatibilita systému se systémy Helios a Lotus Notes byla dle mého názoru nejslabší stránkou systému CRM Leonardo. Vedení firmy při výběru systému přehlíželo IT požadavky, nebo je minimálně podcenilo.

³³ KAISER DATA s.r.o. O Lotus Domino / Notes [online]. 2009 [cit. 2010-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.lotus-notes.cz/produkty-a-reseni/lotus-domino-notes/o-lotus-domino-notes/>>.

Další příčinou bylo, že vrcholový management řešil cíle implementace bez součinnosti s útvarem marketingu. Jak už jsem popsal tuto příčinu v minulém bodě:

V podmínkách tržní ekonomiky vrcholový management podniku nemůže řešit zásadní rozvojové úkoly podniku (zejména investiční a kooperační záměry, změny výrobního programu, koncepci rozšíření nebo snížení výrobních kapacit) bez součinnosti s útvarem marketingu³⁴.

Návrh řešení

Asi 70% firem na trhu využívá e-mailový klient Microsoft Office Outlook, s kterými je většina nabízených CRM systému včetně CRM Leonardo kompatibilní. Společnost Elmarco je v tomto ohledu odlišná, protože používá e-mailový klient IBM Lotus Notes, s kterým Leonardo není kompatibilní.

Zmíněnou problematiku považuji za největší nevýhodu CRM Leonardo. Podle mého názoru se chyba stala při výběrovém řízení, kdy nebyly respektovány IT požadavky. Za nejlepší řešení považuji prevenci. Problému se dalo vyhnout tím, že by vrcholné vedení provádělo výběr a zároveň rozhodnutí o dodavateli v součinnosti se všemi odděleními (zejména IT, marketing atd.), která budou systém nejvíce využívat. Věřím, že kdyby se tak stalo, tato problematika by se nemusela vůbec řešit.

Díky informačním nadstavbám a doplňkům je kompatibilita CRM řešitelná. Znamená to ale navýšení nákladů a zpomalení procesu implementace. Prevence je nejlepším řešením.

³⁴ LEADER, W. G.; KYRITSIS, N., Fundamentals of Marketing, s. 45.

4.5 Duplicitní záznamy obchodních případů

O duplicitu se jedná tehdy, pokud se nám při hledání určité firmy nebo kontaktní osoby objeví v CRM pod jejím jménem větší počet obchodních případů než jeden. Jinými slovy to znamená, že např. firma ABC je v systému uložena vícekrát. Výskyt duplicit by měl být co nejnižší. Ovšem pro velké databáze čítající tisíce společností je nemožné tento jev zcela eliminovat. Pro vysvětlení jejich vzniku popíši; v následujícím textu postup při vkládání firmy do CRM.

Při vkládání nové společnosti do systému je u CRM nutné vyplnit tyto informace:

- Název společnosti
- Zkratka společnosti
- Druhý název společnosti
- Adresa hlavního sídla společnosti
- Tel., fax, webová stránka a email

Tyto informace o firmě požadují téměř všechny typy CRM. Jako další doplňující informace mohou být požadovány:

- Právní forma podnikání
- Odvětví podnikání
- Poměr k naší společnosti (odběratel, dodavatel, zákazník, atd.)

Toto pole často obsahuje i stav a důležitost OP.

- Odpovědná osoba (obchodník)
Zde záleží na rozdělení trhu obchodníky.

- Příležitosti

Jedná se o obory, které zajímají naší firmou. V případě, že zakládáný subjekt podniká v některém z preferovaných oborů, je tato informace zaznamenána do CRM.

Doplňující informace jsem uvedl jen pro příklad. Záleží totiž čistě na společnosti, jaké si nadefinuje. Často bývají v průběhu implementace měněny. Tyto doplňující informace se nazývají číselníky. Jejich důležitost se projevuje při tzv. dolování informací ze CRM. Při vkládání dat do systému nestačí pouze precizně vyplnit všechna pole. Uživatelé musí také myslet na to, jakým způsobem tuto informaci v budoucnosti dostanou zpět. Díky správně definovaným číselníkům mohou získat informace, které by dříve bez CRM dávali dohromady týdny, během několika minut nebo dokonce vteřin. Zde záleží už jen na objemu dat, výkonnosti procesoru, serveru, operační paměti našeho počítače atd.

Nebezpečí duplicit spočívá v těchto bodech:

- **Kampaně**

Při kampaních hrozí, že jedna firma obdrží vícekrát stejnou kampaň. V případě, že potenciální zákazník na kampaň bude reagovat negativně a požádá naši firmu o vymazání jejího e-mailu z naší databáze, nejsme schopni mu vyhovět. Pro vysvětlení se vrátím k firmě ABC. Představme si, že společnost ABC je založena omylem dvakrát. Byla jí zaslána e-mailová kampaň s nabídkou osobních automobilů. Firma ABC ovšem odpoví, že má zájem o nákladní automobily a nechce být o jiných produktech informována. Pracovník strategického marketingu tuto informaci zaznamená do CRM. V tomto případě tu ovšem mám ještě duplicitu firmy ABC, kde žádná informace o její reakci na kampaň na osobní automobily není. Je jí proto nechtěná kampaň zaslána znovu. To může způsobit i ztrátu potenciálního zákazníka a zhoršení vztahů s veřejností.

- **Zbytečné vynaložení času a práce**

Při práci s firmou ABC dochází k zdvojování některých pracovních úkonů. Jedná se např. o ukládání smluv k obchodnímu případu, ukládání kontaktních osob, plánování schůzek a dalších kroků.

Při detekci duplicit je třeba vynaložit také určitý čas a úsilí, které mohlo být využito někde jinde.

- **Zhoršení kvality reportů**

Pokud je v databázi duplicit více, je těžké z takových informací vyvodit správné závěry.

Možné příčiny vzniku duplicit:

- **Chyba na straně uživatele**

Bývá nejčastější. Uživatel nesprávně zadá data do systému. Důvodů může být celá řada. Opět ukážu na příkladu. Představme si, že firma ABC je ze Spojených států Amerických. Uživatel CRM si na internetu najde její přesný název, který je The ABC. Tento uživatel jednoduše název opíše, tak jak ho vidí. Za týden např. obchodník narazí na tuto firmu na výstavě. Rozhodne se ji také založit do systému. Nejdříve si správně zkontroluje, zda už náhodou nebyla někým založena. Do filtru zadá ABC. Filtr ovšem zná jen společnost The ABC, takže žádnou firmu ABC nenajde. Obchodník ji založí a vznikne duplicita.

- **Nedostatečné informace**

Při získávání informací o firmě je nejčastěji využíván internet. Závisí tedy na společnosti, které informace zveřejní. Z vlastní zkušenosti vím, že míra poskytovaných informací závisí i na zeměpisné poloze. Nejsnáze se získávají informace tuzemských firem a firem ze západní a střední Evropy. Následuje USA a Kanada. Špatným zdrojem bývají informace z webových stránek asijských zemí a Jižní Ameriky. Svou roli zde hraje i jazyková bariéra. Ovšem většinou firmy z těchto zemí nemají ve zvyku zveřejňovat všechny potřebné informace.

Pokud společnost zveřejní minimum informací a není jasné, kde má hlavní sídlo, pak mohou vznikat chyby při jejím zakládání. Firma může být založena několikrát, pokaždé s jiným sídlem. To může nezkušeného uživatele zmást a vytvoří tak duplicitu.

- **CRM neprovádí detekci duplicit**

CRM obvykle provádí jednoduchou detekci duplicity v okamžiku vkládání či úpravy adres. Uživatel by tedy měl upozornit, když se název vkládané společnosti podobá již existujícímu názvu v databázi. Pokud taková detekce není nastavená, zvýší se výskyt duplicit. U databází čítajících tisíce kontaktu je tato funkce nezbytná.

Popis problému

V CRM se objevovalo poměrně velké množství duplicit. Objevovaly se nejen u samotných společností, ale i u kontaktních osob. Na jejich detekci musel být vyčleněn zaměstnanec strategického marketingu, který byl nucen přerušit svou dosavadní práci.

Následky

Problém se projevoval hlavně při marketingové kampani, protože některé společnosti byly osloveny dvakrát stejným e-mailem. Pro Elmarco, které si zakládá na výborné pověsti, jsou takové chyby nepřijatelné.

Příčiny

Podle mého názoru příčin bylo hned několik. Jako první uvedu lidský faktor. K CRM mělo přístup příliš mnoho lidí. I když všichni prošli školením, stále někteří uživatelé dělali základní chyby. Uživatel založí obchodní případ, aniž by si ověřil, zda už nebyl založen v minulosti. Popř. jeho jméno uloží ve špatném tvaru, nebo chybně zaznamená hlavní sídlo firmy. Jako další příčinu můžeme brát v úvahu nízkou motivaci zaměstnanců tyto chyby napravit.

Další příčinou byla podle mého názoru nedostatečná detekce duplicit CRM. Systém by totiž měl sám rozpoznat duplicitu a uživatele na ní upozornit. Minimálně ze začátku implementace zmíněná detekce nefungovala.

Příčinou jsou i informace poskytnuté firmou. Jak už jsem zmínil, webové stránky některých firem nabízejí minimální údaje o její adrese atd. Pokud jsou informace z internetu jediným zdrojem informací, je pravděpodobnost chyb při zakládání vysoká.

Častou příčinou je také např. chybné založení firmy jako pobočky jiné společnosti a naopak. Jako příklad uvedu opět firmu ABC. Společnost ABC má pobočku ABCF ve Francii. První zaměstnanec ji správně založí pod její mateřskou firmu. Po čase ovšem přijde druhý zaměstnanec, který ji chce založit. Firma ABCF na svých webových stránkách nabízí informace jediné o svém produktu a jediný kontakt na svého obchodníka, ale její adresu a další potřebné informace zde nenajdete. Tento zaměstnanec ji chybně posoudí jako firmu ABCF s hlavním sídlem ve Francii. I když si ověří, zda v CRM už náhodou neexistuje, nenajde ji. Je uložena totiž jen jako pobočka. Tento zaměstnanec ji tak založí a vznikne duplicita.

Návrh řešení

Při řešení duplicit navrhuji se zaměřit na lidský faktor a na detekci duplicit CRM.

Lidský faktor

Motivací zaměstnanců jsem se zabýval už v prvním bodě této kapitoly. Přesto se k němu vracím, protože lidský faktor považuji za nejdůležitější. Duplicity snižují kvalitu celé databáze a jejich následky jsem už důkladně popsal v minulé části diplomové práce.

CRM užívají ve společnosti Elmarco skoro všechna oddělení. Znamená to, že poměrně velké množství lidí se systémem pracuje a jsou velkým potenciálním rizikem duplicit. Motivace těchto uživatelů je tedy na místě.

Navrhuji všechny uživatele podrobně informovat o duplicitách, o jejich příčinách a následcích. Zároveň navrhuji pověřit jednoho zaměstnance (zkušeného uživatele), který bude všechny nově založené obchodní případy prověřovat. Systém totiž nabízí informace, kdy byl OP založen, kdo ho založil atd. Při kontrole navrhuji být mírný. Nikdo není neomylný a chyby se někdy dopustí každý.

Při kontrole je lepší se zaměřit na chyby systémové, které se opakují. Zde bych dotyčného uživatele zodpovědného za duplicity informoval, poskytl mu např. už jen hodinové školení a dál bych jeho práci sledoval. Věřím, že takový zaměstnanec bude příště pozornější. Vyvaroval bych se ovšem nějakých sankcí nebo trestů. Uživatelé musí chápat CRM jako systém, který jim ulehčí práci. Sankce a tresty by v nich mohly vzbudit averzi k systému, nemuseli by s ním chtít pracovat.

Detekce duplicit CRM

Kvalitní CRM nabízí funkci detekci CRM. Díky této funkci můžeme nastavit kritérium vyhledávání duplicit. Duplicity mohou být vyhledávány podle názvu firmy, zkratky, adresy apod. Popř. můžeme zvolit kombinaci několika položek. Navrhuji stanovit kritérium detekce dle názvu společnosti, kde systém bude upozorňovat na společnosti, které mají v názvu první tři písmena stejné.

Detekce duplicit se pak projeví zejména při zakládání firmy. Uvedu na příkladě společností Letadlo a Letter. První firma byla už založena a nyní zakládám společnost Letter. Vyplním o ní požadované údaje a v momentě kdy jsem zadal příkaz uložení do systému, zakročí funkce detekce duplicit. Ta uložení pozastaví a upozorní uživatele, že v systému už existuje firma s podobným názvem (Letadlo). Nyní uživatel má dvě možnosti. Buď se vrátí a ověří si podobnost těchto dvou firem, nebo zadá příkaz znovu uložit a OP bude zařazen do databáze. Detekce je velmi dobrým pomocníkem uživatele. Ze své vlastní zkušenosti mohu potvrdit její užitečnost. Zároveň musím ale upozornit, že duplicity nedokáže zcela eliminovat. Je to jen podpůrný nástroj.

Dosavadní stav řešené problematiky

Řešení duplicit měl na starosti CRM specialista. Ten určil pracovníka zodpovědného za kontrolu kvality databáze, za její opravu a za seznam uživatelů, kteří se při vkládání dat do databáze dopouštějí chyb. Tito uživatelé byli pak na chyby upozorněni a poučeni, jak se jim příště vyvarovat.

Dále CRM specialista zvýšil kritéria funkce detekce duplicit. Na základě podobností vložených kontaktů, upozornil systém na podezřelé dvojice firem. Díky těmto opatřením se výskyt duplicit snížil a problém je dnes už vyřešen. Samozřejmě nelze s jistotou říct, že v databázi není jediná duplicita. Ovšem v systému čítajícím tisíce firem to nelze říct s jistotou nikdy.

4.6 Marketingové kampaně

Marketingové kampaně jsou důležitou součástí nástrojů komunikace firmy se zákazníky. Cílem kampaní je předat sdělení určitému segmentu zákazníků. Nejdůležitějším úkolem managementu zůstává především zvolit vhodný způsob a podpůrné nástroje pro Campaign Management, které by plně využil finanční zdroje vložené do kampaně za účelem například uvedení nového výrobku na trh nebo zvýšení loajality zákazníků. Campaign Management dostává v současné době nový rozměr díky pokroku v oblasti informačních technologií, a to hlavně CRM systémů. Moderní CRM dokáže obstarat celý proces, nejen řízení marketingové kampaně, ale i realizaci jednotlivých úkonů této kampaně. Marketingovou kampaň můžeme dělit na tři fáze: plánování, provedení a vyhodnocení kampaně³⁵.

Plánování

Při plánování marketingové kampaně je nutné zvážit všechny aspekty kampaně - finanční i organizační. V první fázi přichází rozhodování o cíli kampaně - co chceme sdělit, čeho chceme kampaní dosáhnout. S tím úzce souvisí další rozhodnutí, a to o cílové skupině. CRM systém umožňuje seskupit kontakty v cílové skupině podle mnoha různých pravidel pomocí reportingového nástroje. Kritéria mohou být skutečně libovolná, například velikost či zaměření firmy, sídlo firmy, bydliště osoby, vzájemný vztah kontaktovaného a kontaktujícího, frekvence předchozí komunikace apod.

³⁵ LEADER, W. G.; KYRITSIS, N., Fundamentals of Marketing, s. 27.

Provedení

Provedení marketingové kampaně není z hlediska času pevně dané. Její provedení se může pohybovat v řádu několika minut nebo i měsíců. Záleží to zejména na počtu oslovených kontaktů a volbě komunikačních kanálů³⁶.

Vyhodnocení kampaně

Vyhodnocení přichází na řadu po skončení kampaně. Odpovědi nebo odezvy od oslovených kontaktů se dají poměrně jednoduše sumarizovat. Při své práci jsem třídil odezvy do 5 skupin.

- a) V první byli zákazníci, kteří o nabízený produkt projevili zájem a přáli si být dále informováni.
- b) Druhá skupina bylo tvořena zákazníky, jež o nabízený produkt zájem neprojevili, ale přáli si být dále informováni.
- c) Třetí skupinou byli zákazníci, které produkt nezaujal a nepřáli si být dále informováni, nebo dokonce požádali o vymazání jejich kontaktu z firemní databáze. Takovým zákazníkům bylo okamžitě vyhověno.
- d) V této skupině byli zákazníci, kteří buď vůbec neodpověděli, nebo nebyli přítomni na pracovišti (např. dovolené nebo nemoc).
- e) V poslední skupině byly kontakty, ke kterým se kampaň nedostala. Mohlo to být způsobeno antispamovou ochranou e-mailu, kdy filtr kampaň identifikuje jako spam. V takovém případě je třeba zkusit zaslanou kampaň zmenšit a ponechat v ní jen opravdu nutné informace. Další možností je, že e-mailová adresa neexistuje. To může být

³⁶ LEADER, W. G.; KYRITSIS, N., Fundamentals of Marketing, s. 27.

způsobeno tím, že došlo k chybě při ukládání e-mailové adresy do CRM, nebo daná osoba ve firmě už nepracuje a tuto emailovou adresu už nevyužívá.

Díky CRM má manažer rychlý přehled o počtu kontaktů, které projevily zájem o předmět kampaně. Systém tak může sledovat nárůst počtu obchodních příležitostí jako důsledek kampaně nebo změny v prodeji.

Lze také hodnotit pracovníky marketingového a obchodního oddělení. Na základě telefonické kampaně je možné z výsledné sestavy zjistit počet oslovených zákazníků podle jednotlivých operátorů. Můžeme tak zjistit aktivitu jednotlivých zaměstnanců, kolik si sjednali schůzek, kolik odeslali e-mailů. Z historie kampaně lze také zjistit průměrné odezvy na jednotlivé druhy kampaní. Na základě těchto zkušeností lze pak zvolit ten nejlepší druh kampaně. Reporty jsou tak nezbytným nástrojem, jak do budoucna vytvořit ještě úspěšnější kampaň.

Popis problému

Campaign Management se v dnešní době stává stále důležitějším a využívanějším. Marketingové oddělení při něm potřebuje plnou podporu SW. Při implementaci systému se podpora softwaru zcela nepodařila. CRM nedokázalo obstarat celý proces. Zejména provedení jednotlivých částí kampaní.

Následky

Problémy se významně projevily v kampaních ve formě e-mailů. Do e-mailu, který měl být odeslán, nešly vložit barevné obrázky nebo text. Marketingové oddělení tak muselo všechny obrázky posílat formou přílohy, což významně snižovalo naději na úspěch kampaně. Podstatná část e-mailových antivirových programů a filtrů totiž e-maily s přílohami o větší velikosti identifikuje jako spam. Stávalo se tak, že někteří zákazníci kampaň ani neobdrželi. Mnohem účinnější je posílat všechny obrázky přímo v e-mailu a těchto problémů se tak vyvarovat.

Příčiny

Za příčinu považuju už několikrát zmíněnou nekompatibilitu CRM s ostatními SW.

Návrh řešení

V minulé kapitole jsem popsal problém kampaní, kdy se při implementaci systému nepodařila podpora dosud užívaných SW. CRM nedokázalo obstarat celý proces. Zejména provedení jednotlivých částí kampaní. Přitom marketingové kampaně jsou nedílnou součástí nástrojů komunikace firmy se zákazníky. Řešení této problematiky by mělo být v každé společnosti prioritou.

Řešením v tomto případě je opět odbourání nekompatibility. Tuto problematiku jsem popsal v 3. bodě této kapitoly, a tak ji nebudu znovu podrobně popisovat. I této komplikaci by se dalo vyhnout tím, že by vrcholné vedení provádělo výběr a zároveň rozhodnutí o dodavateli v součinnosti se všemi odděleními (zejména IT, marketing atd.), která budou systém nejvíce využívat.

Jako další pomocné řešení navrhuji Standardizaci kampaňového procesu. Ta je prvním krokem k industrializaci řízení kampaní. Jasně definovaná pravidla, role, vstupy a výstupy jednotlivých fází pomohou lépe využít dostupné zdroje a technologie a významně podpoří implementaci organizační CRM / marketingové strategie. Současný trend v oblasti marketingových kampaní směřuje k tvorbě tzv. rekurentních kampaní, tedy takových, které lze opakovaně spouštět a dosáhnout tak značného stupně automatizace. Někdy jsou také nazývány „event-trigger based“ kampaně, to znamená, že jsou spuštěny pravidelně na klienty, kteří se do nich svým chováním „kvalifikují“. Takovéto kampaně již pokaždé procházejí pouze fázemi exekuce, vyhodnocení a případně zpětnovazebního „ladění“ prediktivních modelů.

Industrializace řízení marketingových kampaní představuje významný trend v oblasti CRM a může organizaci přinést signifikantní konkurenční výhodu na trhu. Ovšem stejně jako všechny nové trendy, vyžaduje i tento určitou obchodní transformaci organizace, a především významnou změnu v přístupu ke klientům a stanovování obchodních cílů organizace. Čistou krátkodobou orientaci na prodej produktů a služeb postupně nahrazuje

orientace na uspokojení potřeb zákazníka, která dlouhodobě přináší organizaci vysokou přidanou hodnotu, stabilní pozici na trhu a klientskou loajalitu³⁷.

4.7 Nedostatečná servisní podpora

Servisní podpora

Tato položka by měla být nedílnou částí plánovaných nákladů na implementaci. Nainstalováním systému nic nekončí. Servis je třeba stále zajišťovat, i když bývá nákladný. Každá firma má své potřeby a očekávání od CRM, které se mohou lišit. Tyto potřeby se mohou během implementace měnit, a tak je servisní podpora nezbytná. Zásadní zásahy do systému má oprávnění dělat jen dodavatelská firma.

Servisní podpora má podle mého názoru největší význam u malých a středních firem, kde IT oddělení není, nebo je malé. Zde dodavatel většinou nabídne plnou podporu v oblasti informačních technologií. Tento případ je pro úspěch implementace CRM ideální. V servisních týmech jsou zkušení odborníci, kteří systém správně nastaví a zajistí např. kompatibilitu systému s ostatními SW.

Nevýhodou u tohoto případu je vyšší cena implementace. Nebezpečím také bývá prozrazení interních informací. Servisní tým dodavatelské firmy má většinou plný přístup k interním informacím.

Je tedy na zvážení firmy, který postup si při servisní podpoře zvolí. Obě varianty jsou v mnoha směrech výhodné. Varianta plného využití servisní podpory dodavatele CRM nemusí být nutně dražší, protože implementace bývá v tomto případě rychlejší. Úsporu času je třeba také brát v úvahu.

³⁷ CCB, spol. s r.o., Industrializace řízení marketingových kampaní [online]. 2009 [cit. 2010-10-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.crmforum.cz/crm-trendy/industrializace-rizeni-marketingovych-kampani.html>>.

Popis problému

Servisní podpora byla při implementaci příliš nákladná. V servisní smlouvě bylo sjednáno jen 4 hodiny servisní podpory měsíčně zdarma. Implementace si ovšem vyžádala mnohem více hodin, za které Elmarco muselo platit vysoké částky. Náklady na implementaci se oproti těm plánovaným zvýšily.

Následky problému

Kvůli drahé servisní podpoře došlo k prodražení celé implementace. Za komunikaci s dodavatelskou firmou D3soft byl zodpovědný CRM specialista. Ten byl omezen určitou částkou na servisní podporu - díky její vysoké ceně byl značně omezený. Znamenalo to oddálení nápravy dalších nedostatků systému.

Návrh řešení

Jak už jsem zmínil, náklady na servisní podporu tvoří v konečném důsledku značnou část rozpočtu. Zároveň servisní podporu v počtu hodin nelze omezovat. Důsledkem by bylo oddálení konce implementace, které by způsobilo ještě větší navýšení nákladů.

Ve svém návrhu řešení problému bych se zaměřil na vyjednávání s dodavatelskou firmou o servisní podpoře. V původní smlouvě dodavatel nabídl jen 4 hodiny servisní podpory zdarma v rámci celkové ceny CRM Leonardo. 4 hodiny jsou ovšem nedostatečné a v důsledku čerpání hodin navíc se značně zvýšily náklady. Dodavatelská firma si totiž za jednu hodinu servisu účtovala podle mého názoru příliš vysokou sazbu.

Řešení problému vidím už při výběru dodavatele a zaměření se na vyjednávání podmínek servisu. Firma by se měla snažit vyjednat co nejvýhodnější podmínky servisu tzn. co nejvyšší počet servisních hodin měsíčně zdarma a nejnižší sazbu za hodinu nad rámec poskytnutých hodin smlouvou.

Ve fázi realizace implementace nesouhlasím se snižováním nákladů tím, že bude servis omezován. Jak už jsem zmínil, nejdůležitější by měla být doba návratnosti investice a

zvýšení efektivity práce. Správnost svého řešení uvedu na následujícím příkladě. Společnost ABCD implementuje CRM a s dodavatelem se dohodla na poskytnutí 2 hodin měsíčně zdarma. Pro další hodiny bude sazba 10 000 Kč/hodina. V důsledku vysoké sazby omezilo vedení firmy náklady na servis horní hranicí 10 hodinami měsíčně. Při importu dat do nového CRM ze starých databází, došlo k technickým problémům, a data byla importována neúplně. Z důvodu omezení servisních hodin byl problém vyřešen s měsíčním zpožděním.

Na opravu bylo třeba 12 hodin servisu a firma ABCD je rozdělila do dvou měsíců a náklady na vyřešení importu dat byly ve výši 80 000 Kč. Kdyby problém řešila okamžitě (během jednoho měsíce) měla by náklady ve výši 100 000 Kč. Ušetřila tedy 20 000 Kč. Na druhou stranu šetřením na servisu prodloužila implementaci o celý měsíc. Při závěrečném bilancování implementace CRM se zjistilo, že prodloužením implementace se prodloužila návratnost investice a společnost tak přišla o 50 000 Kč. Zároveň byli uživatelé limitováni nízkou kvalitou databáze v důsledku chybného importu. To způsobilo ztrátu jejich motivace a snížení produktivity.

4.8 Zabezpečení obchodních informací

Při implementaci a využití CRM je třeba brát na zřetel ochranu informací. V současné době patří informace každé prosperující společnosti mezi její nejcennější aktiva. Úspěšná firma se spoléhá na informace a znalosti, které konkurence nemá k dispozici. V případě Elmarca je důležitost utajení informací zásadní. Jeho výroba nanovláken je patentována, ale už dnes existují firmy, které se snaží technologii napodobit. V případě ztráty informací společnosti může hrozit:

- Nepříznivá publicita ve sdělovacích prostředcích
- Ztráta dobrého jména OS
- Ztráta trhu
- Ztráta klienta
- Zánik OS

Nebezpečí úniku informací související se CRM se může stát zejména ve dvou případech.

1. Únik informací může nastat při instalaci SW, kdy k nim mají přístup pracovníci dodavatelské firmy. Tento případ je ale nepravděpodobný. Dodavatelé si váží svých zákazníků a také by bylo snadné odhalit příčinu úniku.
2. Neoprávněný přístup uživatele do CRM přes webové rozhraní. Proti tomu se firmy brání nákladnými zabezpečovacími prvky SW. Nikdy se ovšem nedá na 100% takovému neoprávněnému přístupu do systému zabránit. Nebezpečí se zvyšuje, pokud CRM používají pobočky firmy přes vzdálený přístup.

Popis problému

Vybudováním poboček ve Spojených státech amerických a v Japonsku přibyla firmě starost o zabezpečení CRM. Zabezpečení CRM Leonardo nebylo dostatečně chráněno proti neoprávněnému přístupu přes webové rozhraní. Elmarco sice nezaznamenalo žádné náznaky o nabourání do systému. Přesto odpovědní zaměstnanci za bezpečnost měli důvodné obavy. Ostatní dodavatelé CRM totiž většinou nabízeli vyšší stupeň zabezpečení.

Následky

Elmarco bylo vystaveno nebezpečí prozrazení tajných informací. Největší nebezpečí by vzniklo, kdyby se k informacím dostala konkurence. Databáze obsahuje důvěrné informace o obchodních partnerech, potenciálních zákaznících, o stavu obchodního případu a plánovaných krocích jednotlivých oddělení.

Návrh řešení

Jak už jsem zmínil v minulé kapitole, informace v prosperující společnosti jako je Elmarco jsou nejcennějším aktivem. Firma se opírá hlavně o informace, které konkurence nemá. V případě vyzrazení informací konkurenci, dochází k poškození společnosti. V případě ochrany informací při implementaci a užívání CRM se jedná o informace:

- interní znalostní informace – „know-how“
- strategické plány
- informace o zaměstnancích

- databáze o klientech a spolupracujících společnostech

Za účelem ZOI navrhuji sestavit tým zaměstnanců, ve kterém bude zastoupeno každé oddělení jedním zaměstnancem z každého oddělení užívajícího CRM. Tým provede analýzu rizik informačního systému a doporučí vhodná bezpečnostní opatření. Bude také zodpovědný za sestavení „bezpečnostního záměru“, ve kterém bude popsáno, jakým způsobem bude bezpečnost řešena, jaký bude cílový stav a jakým způsobem bude tohoto stavu dosaženo. Po schválení bezpečnostního záměru dojde k realizaci ZOI. Tento bezpečnostní záměr bude interním předpisem schválený vedením, který bude rámcově stanovovat obecné zásady a způsoby ochrany aktiv informačního systému společnosti³⁸. Dále navrhuji provádět pravidelně audit a kontrolu stavu zabezpečení dle potřeby odstraňování zjištěných nedostatků.

4.9 Nedostatečná segmentace zákazníků

Campaign Management není v marketingu rozhodně novým pojmem. Marketingové kampaně jsou nezbytným nástrojem komunikace společnosti s klienty a mohou probíhat různými komunikačními kanály.

Posláním kampaně je předat předem definovanému segmentu nová marketingová sdělení. Hlavním úkolem managementu zůstává především zvolit vhodný způsob a podpůrné nástroje pro Campaign Management, které by efektivně využily finanční zdroje vložené do kampaně za účelem například uvedení nového výrobku na trh či zvýšení loajality zákazníků.

Při volbě kontaktní databáze si musí být manažer jistý její kvalitou a aktuálností (v případě změn lze kontakty přímo v CRM opravovat či doplňovat). Je třeba vyloučit zákazníky, kteří si nepřejí být kontaktováni (nedali svolení ke komunikaci), a kontakty duplicitní. Pro

³⁸ MLÝNEK, J., Zabezpečení obchodních informací, s. 154.

oba případy by měl CRM systém nabízet funkci pro automatické vyřazení takovýchto kontaktů. Validitě kontaktů je přímo úměrný úspěch kampaně.

Po reálném provedení kampaně přichází ke slovu zhodnocení celé akce. Odezvy od oslovených kontaktů se dají reportingovým nástrojem snadno sumarizovat. Supervizor nebo manažer má okamžitý přehled o počtu kontaktů, které projevily zájem o předmět kampaně. Díky naplánovanému workflow může sledovat i plnění navázaných úkolů. Stejně tak CRM může aktivně sledovat nárůst počtu obchodních příležitostí jako důsledek kampaně nebo třeba změny v prodeji produktů.

Popis problému

Při realizaci kampaní za podpory CRM bylo osloveno příliš velké množství potenciálních zákazníků. V CRM chyběla segmentace zákazníků a zacílení pro využití v kampaních. CRM neumožnilo stanovit klíčovou skupinu pro jednotlivé druhy kampaní.

Následky

Elmarco je díky své technologii zaměřeno více na průmyslová odvětví. Využití nanotechnologií se očekává v těchto okruzích:

- Nano a životní prostředí
- Nano a voda
- Nano a vzduch
- Nano a zdraví
- Nano a energie
- Nano v automotive
- Nano ve stavebnictví

Při realizaci kampaně nebylo možné se zaměřit čistě jen na jeden okruh. Chybělo správné zacílení kampaně. Přitom právě správné zacílení má zásadní vliv na její efektivitu. Při vytváření kampaní je třeba stanovit klíčovou skupinu zákazníků

Příčiny

Systém neumožňoval dohledání všech potřebných dat. V CRM byly obchodní případy segmentovány podle geografické segmentace, počtu zaměstnanců, obratu atd. Základní údaje pro umožnění budoucí segmentace se u nového obchodního případu prováděly už při jeho zakládání do databáze.

Opět vysvětlím na firmě ABC, která sídlí ve Francii. Vyplním povinné údaje o adrese firmy a nyní se zaměřím na vyplňování číselníků a dalších klíčových slov. Nastavím tím kritérium, podle kterého pak zpětně bude možné firmu najít. Do CRM o společnosti vyplním tyto údaje:

- Firma má 56 zaměstnanců a obrat činí 50 000 000 Kč,
- potenciální zákazník, míra důležitosti 1,
- zúčastnila se výstavy ve Frankfurtu a v Praze,
- podniká v automobilovém průmyslu,
- vyrábí brzdové posilovače,
- firma byla už jednou kontaktována a byla jí zaslána e-mailová kampaň,
- na kampaň byla pozitivní odezva a přeje si podrobnější informace o produktu,
- za společnost ABC je zodpovědný obchodník Ing. Novák.

Příčinou problému bylo, že systém obsahoval velké množství obchodních případů a u všech nebyly vyplněny číselníky. Při tak velkém množství to bylo příliš komplikované. Číselníky požadovaly takové informace, které se někdy nedaly zjistit, a tak zůstaly nevyplněné. Při realizaci kampaně nastal rozpor, zda takové firmy oslovovat nebo ne. Nebylo totiž možné je segmentovat a systém s tím nepočítal. Marketing se při sestavování kampaní nemohl spolehnout na kvalitní databázi.

Návrh řešení

Cílem mého návrhu je zlepšit zacílení marketingových kampaní na základě zvýšení kvality databáze. To bude mít v důsledku pozitivní vliv na segmentaci zákazníků a zacílení kampaní. Jak už jsem popsal tento problém v minulé části své diplomové práce, příčinu vidím v nevhodně zvolených číselnících. CRM při vkládání firem do databáze požadovalo velké množství informací, které se mnohdy nedaly zjistit. V důsledku toho byly číselníky

mnohdy nevyplněné nebo jen částečně. Podle mého názoru požadovaly příliš velké množství informací. Pro uživatele CRM to bylo překážkou. Stávalo se také, že číselníky byly vyplněny chybně.

V zájmu zvýšení kvality databáze navrhuji snížit počet požadovaných informací číselníky. Redukci číselníků navrhuji udělat v součinnosti se zástupci všech oddělení, protože každé využívá databázi trochu jiným způsobem. Za účelem správné segmentace v případě Elmarca navrhuji do číselníků zahrnout tyto požadované informace.

Typ organizace:

- a) soukromá společnost
- b) státní organizace kromě univerzit a výzkumných ústavů
- c) univerzity a výzkumné ústavy

Odběratel:

- a) ano
- b) ne

Dodavatel:

- a) ano
- b) ne

Potenciální zákazník:

- a) ano
- b) ne

Účast na výstavách:

Zde budou uvedeny proběhlé výstavy, které se týkají okruhu zájmu Elmarca.

Okruh zájmu:

- a) Nano a životní prostředí
- b) Nano a voda
- c) Nano a vzduch
- d) Nano a zdraví
- e) Nano a energie
- f) Nano v automotive
- g) Nano ve stavebnictví

Vazby na:

Zde budou uvedeny všechny dosud existující společnosti v databázi.

Z důvodu:

- a) Členem stejné obchodní skupiny
- b) Členem stejné asociace
- c) Je jejím většinovým vlastníkem

Ve svém návrhu číselníků jsem uvedl poměrně málo požadovaných informací. Chtěl jsem tím dosáhnout toho, aby uživatel zakládající firmu mohl bez větších problémů vyplnit všechny číselníky. Tyto informace jsou totiž téměř všemi společnostmi prezentovány. Databáze tak bude úplná a bude možné se plně spolehnout na její kvalitu.

Zároveň mým dalším cílem bylo nastavit číselníky tak, aby plně podpořily marketingové kampaně. Věřím, že na základě uvedeného rozdělení lze správně zacílit marketingovou kampaň, přestože jednotlivé OP nejsou segmentovány do hloubky.

Závěr

V diplomové práci jsem se snažil využít vědomosti nabyté při studiu na Technické univerzitě v Liberci a zároveň uplatnit praktické zkušenosti, které jsem získal při práci ve firmě Elmarco,s.r.o.

Chtěl jsem upozornit na to, že implementace CRM není jen implementací softwaru, ale jedná se o složitý proces, který se dotýká celé firmy. Podle některých údajů až 70% všech CRM projektů končí neúspěchem. Z tohoto důvod jsem se zabýval příčinami selhání CRM projektu a jejich řešením. Ve své práci jsem řešil 8 nejzávažnějších problémů realizace CRM strategie. Přestože jsem analyzoval a hodnotil 8 odlišných problémů, našel jsem stejné příčiny. Zejména se ukázala důležitost správného procesního řízení a lidského faktoru.

Při hledání příčin chyb v procesním řízení jsem se zabýval otázkou, kdo by měl projekt CRM řídit. Z výsledků mé diplomové práce jasně vyplývá, že by to mělo být marketingové oddělení, které je nejčastějším uživatelem softwaru. Zároveň IT oddělení by se menším přispěním mělo také účastnit na procesním řízení.

Úspěch realizace CRM strategie je úzce spojený také s lidským faktorem. Je nezbytné vytvořit příznivé klima pro přijetí systému uživateli. Za klíčový faktor považuji jejich motivaci. Ta je úzce spojena s úspěchem či neúspěchem. Uživatelé by měli znát všechny důvody implementace a její nesporné přínosy.

Cílem mé práce bylo pomoci společnostem, které se rozhodnou implementovat CRM. Věřím, že mnou řešené problémy se jich mohou také týkat a tato práce jim pomůže se těmito problémům alespoň z části vyvarovat.

Seznam použité literatury

Citace

CCB, spol. s r.o., *Industrializace řízení marketingových kampaní* [online]. 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.crmforum.cz/crm-trendy/industrializace-rizeni-marketingovych-kampani.html>>.

DRTINA, E. *Co je CRM a k čemu slouží* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.crms3start>>.

D3soft s.r.o., *O firmě* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.d3soft.cz/o-firme.html>>.
Elmarco s.r.o. *O firmě* [online]. 2008 [cit. 2010-02-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.elmarco.com>>.

Gatema s.r.o., *Helios GREEN* [online]. 2010 [cit. 2010-01-02]. Dostupné z WWW: <<http://helios.gatema.cz/helios-green-zakladni-informace>>.

ITS a.s., ITS akciová společnost [online]. 2005 [cit. 2005-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.its.cz/profil-spolecnosti>>.

KAISER DATA s.r.o. O Lotus Domino / Notes [online]. 2009 [cit. 2009-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.lotus-notes.cz/produkty-a-reseni/lotus-domino-notes/o-lotus-domino-notes/>>.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2003. 136 s. ISBN 80-247-0602-8.

LEADER, W. G.; and KYRITSIS, N. *Fundamentals of Marketing*. Cheltenham: Thornes, 1990. 269 s. ISBN 0-7487-0388-8.

LLP Prague s.r.o., *Pivotal CRM* [online]. 2007 [cit. 2007-11-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.llpgroup.com/cz/index.php/productssolutions/crm/pivotalcrm.html>>.

Mladá Fronta a.s., *CRM – efektivní metoda nového přístupu k zákazníkům* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=418082>>.

MLÝNEK, J., *Zabezpečení obchodních informací*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1511-4.

Oracle Czech s.r.o., *O společnosti Oracle* [online]. Dostupné z WWW: <http://www.oracle.com/global/cz/corporate/pressroom/2005/051208_tech_seminar.html>.

SugarCRM, *Company Overview* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.its.cz/profil-spolecnosti>>.

ŠTĚPÁN, J. *Intranet moderního call centra* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.ccmag.cz/view.php?cisloclanku=2006031801>>.

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, pomocné příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

WIKIPEDIE – *otevřená encyklopedie*. *Customer relation management*, 2010 [cit. 2010-01-14]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/CRM>>.

WIKIPEDIE – *otevřená encyklopedie* [online]. IBM Lotus Notes/Domino, 2010 [cit. 2008-02-13]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/IBM_Lotus_Notes/Domino>.

WIKIPEDIE – *otevřená encyklopedie* [online]. Microsoft Dynamics CRM, poslední aktualizace 5. 4. 2010. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Dynamics_CRM>.

Bibliografie

HONZÁKOVÁ, I. *Zavádění diferencovaného CRM do praxe*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-919-1.

STRNAD, P.; DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*. 3. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-197-8.

Seznam příloh

PŘÍLOHA 1: Fotografie nové výrobní haly firmy Elmarco s.r.o.

PŘÍLOHA 1

Fotografie nové výrobní haly firmy Elmarco s.r.o.



